

# Versterking van ketenondernemerschap in de agrosector

Advies ten behoeve van 'Partners voor Ondernemerschap'



LEI

WAGENINGEN UR

# Versterking van ketenonderne- merschap in de agrosector

Advies ten behoeve van 'Partners voor  
Ondernemerschap'

A.B. Smit

A.C.G. Beldman

J.A.A.M. Verstegen

G.S. Splinter

A. Bikker

K. de Grip

P.L. de Wolf (PPO, onderdeel van Wageningen UR)

C.C. de Lauwere

O. Hietbrink

LEI-rapport 2013-017

April 2013

Projectcode 2275000045

LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



**Sector & Ondernemerschap**



**Regionale Economie & Ruimtegebruik**



**Markt & Ketens**



**Internationaal Beleid**



**Natuurlijke Hulpbronnen**



**Consument & Gedrag**

**Versterking van ketenondernemerschap in de agrosector; Advies ten behoeve van 'Partners voor Ondernemerschap'**

Smit, A.B., A.C.G. Beldman, J.A.A.M. Verstegen, G.S. Splinter, A. Bikker, K. de Grip, P.L. de Wolf, C.C. de Lauwere en O. Hietbrink

LEI-rapport 2013-017

ISBN/EAN: 978-90-8615-627-6

68 p., fig., tab., bijl.

Project BO-12.06-002-020 'Programmeringsstudie Ondernemerschap'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Beleidsondersteunend onderzoek in het kader van EZ-programma's; Cluster 'Concurrentiekracht en toekomst van het agrocluster', Thema: 'Ondernemerschap en innovatie'.

Foto omslag: de Nationale Beeldbank/Leo de Kort

**Bestellingen**

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

Deze publicatie is beschikbaar op [www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2013  
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

# Inhoud

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
|          | <b>Woord vooraf</b>   | <b>7</b>  |
|          | <b>Samenvatting</b>   | <b>9</b>  |
|          | S.1 Belangrijkste uitkomsten  | 9         |
|          | S.2 Methode   | 10        |
|          | <b>Summary</b>  | <b>11</b> |
|          | S.1 Key findings  | 11        |
|          | S.2 Methodology   | 12        |
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>  | <b>14</b> |
|          | 1.1 Aanleiding  | 14        |
|          | 1.2 Partners voor Ondernemerschap                                     | 14        |
|          | 1.3 Actuele situatie Partners voor Ondernemerschap                    | 15        |
|          | 1.4 Essay en advies   | 15        |
|          | 1.5 Leeswijzer  | 16        |
| <b>2</b> | <b>Basisgedachten achter de adviezen</b>                              | <b>17</b> |
| <b>3</b> | <b>Integraal uitvoeringsprogramma 'Agrarisch Ondernemerschap 2.0'</b> | <b>20</b> |
|          | 3.1 Aanleiding  | 20        |
|          | 3.2 Opgave  | 21        |
|          | 3.3 Ontwikkelpad  | 24        |
| <b>4</b> | <b>Ondernemendheid bij ketenpartijen</b>                              | <b>27</b> |
|          | 4.1 Aanleiding  | 27        |
|          | 4.2 Opgave  | 27        |
|          | 4.3 Ontwikkelpad  | 30        |
| <b>5</b> | <b>Integraal ketenondernemerschap</b>                                 | <b>32</b> |
|          | 5.1 Aanleiding  | 32        |
|          | 5.2 Opgave  | 32        |
|          | 5.3 Ontwikkelrichting   | 33        |
|          | 5.4 Ontwikkelpad  | 35        |
| <b>6</b> | <b>Nabeschuwing</b>   | <b>36</b> |
|          | <b>Literatuur</b>   | <b>38</b> |

**Bijlage 1 Essay Ondernemerschap in de keten; Resultaten van een programmeringsstudie**

|  |    |
|--|----|
| B1.1 Inleiding   | 39 |
| B1.2 Ondernemerschap en ketens                                       | 42 |
| B1.3 Stand van zaken en uitdagingen voor ondernemerschap in de keten | 48 |
| B1.4 Key issues in ketenondernemerschap                              | 61 |
| B1.5 Conclusies en aanbevelingen                                     | 67 |

# Woord vooraf

De agribusiness is voor de Nederlandse economie van groot belang qua omzet, bijdrage aan de export en werkgelegenheid. Als het gaat om versterking van ondernemerschap in de agrosector wordt in onderzoek, onderwijs en beleid veelal gekeken naar de primaire producenten in de verschillende takken van veehouderij, plantenteelt en visserij. Daarnaast is duidelijk dat een optimaal functioneren van de gehele keten, in dit advies afgebakend tot aanlevering - productie - verwerking - afzet, alleen bereikt kan worden als ook de andere ketenschakels en de afstemming tussen al die schakels optimaal functioneren. Het ministerie van Economische Zaken (EZ, Ineke Peters-van de Weijgaert, in latere stadia Gijs van Leeuwen en Frits Germs) wilde als het ware een temperatuurmeting van deze drie aspecten van (keten)ondernemerschap en heeft dit in het kader van het BO-programma Ondernemerschap & Innovatie door onderzoekers van Wageningen UR laten uitzoeken. Dit advies en het onderliggende essay in Bijlage 1 vormen daarvan de weerslag.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de Partners voor Ondernemerschap (PvO), waarvan naast het ministerie van EZ en Wageningen UR ook een aantal grote agrobédrijven deel uitmaken (zie ook voetnoot 2 in paragraaf 1.2). De verschillende partners zijn bevraagd op hun visie op ondernemerschap bij primaire ondernemers en in de rest van de keten. Zij hebben op hoofdlijnen presentaties van het essay en het advies ontvangen. Een woord van dank aan de vertegenwoordigers van de verschillende Partners voor hun bereidwillige en openhartige medewerking aan dit onderzoek is op zijn plaats. In het bijzonder noemen we Peter Páree (ZLTO), die hierin een coördinerende en reviewrol heeft gespeeld.



Het onderzoek is uitgevoerd door een team van experts op het gebied van ondernemerschap. De leiding en redactie was in handen van Bert Smit van het LEI, bijgestaan door collega's Karin de Grip (theoretische aspecten), Alfons Beldman, Jos Verstegen en Alex Bikker (gesprekken met genoemde Partners en anderen en de uitwerking daarvan in verslagen en tekst op hoofdlijnen), Gerben Splinter, Carolien de Lauwere en Pieter de Wolf (inbreng van concepten en praktijkvoorbeelden, review) en Olaf Hietbrink (review).

Ir. L.C. van Staalduinen  
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

# Samenvatting

---

## S.1 Belangrijkste uitkomsten

Om te komen tot ketens die als geheel responsiever, ondernemender, duurzamer, efficiënter en flexibeler zijn is een integrale aanpak nodig met de volgende drie elementen:

1. Versterking van het ondernemerschap in de primaire land- en tuinbouw;
2. Versterking van het ondernemerschap en ondernemendheid bij medewerkers, waaronder erfbetreders en bestuurders in andere ketenschakels;
3. Versterking van integraal ketenondernemerschap.

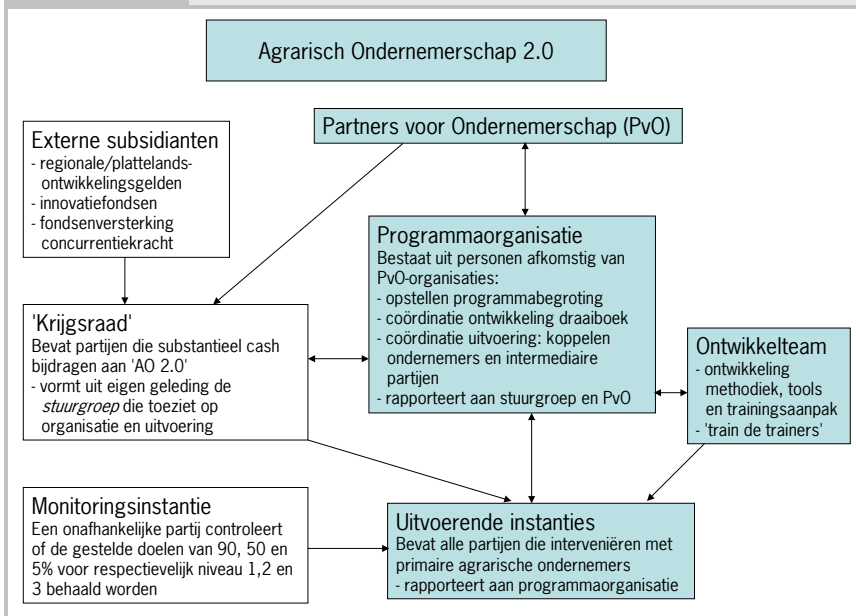
Het ondernemerschap in de primaire land- en tuinbouw kan worden versterkt door ondernemers toe te rusten (Engels: 'empowerment') in een programma 'Agrarisch ondernemerschap 2.0' (figuur S.1). Hierbij zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Bundeling van ondernemerschapsinitiatieven;
- De kwaliteit van ondernemerschapsinitiatieven wordt verbeterd en geborgd;
- Het aantal bereikte boeren en tuinders door en het effect van ondernemerschapsinitiatieven wordt sterk vergroot. [Zie hoofdstuk 3](#)

Met name voor directie- en bestuursleden in de agribusiness is een 'out of the box'-aanpak van wezenlijk belang. Daarnaast wordt aanbevolen de competenties en vaardigheden van de (overige) medewerkers, met name van erfbetreders/relatiebeheerders, regelmatig te toetsen en te ontwikkelen. Waar nodig kunnen ook nieuwe werknemers geworven worden om in lacunes op het gebied van integraal ketenondernemerschap te voorzien. [Zie hoofdstuk 4](#)

Er is 'integraal ketenondernemerschap' nodig om de responsiviteit van ketens als geheel te verbeteren. Er is daarom verbetering en versterking nodig van:

- de communicatie tussen ketenschakels met betrekking tot consumentenvoorkeuren, marktontwikkelingen, maatschappelijke vraagstukken en product- en kwaliteitseisen;
- de verbindingen tussen primaire agrarische producenten en afnemers;
- de samenwerking tussen ketenschakels;
- de rolverdeling en het verantwoordelijkheidsbesef van de diverse schakels;
- De ruimte voor experimenten om te werken aan nieuwe vormen van ketenrichting en -samenwerking. [Zie hoofdstuk 5](#)

**Figuur S.1****Voorstel voor versterking van ondernemerschap primaire sector**

## S.2 Methode

In de Programmeringsstudie Ondernemerschap zijn op basis van literatuurstudie interviews met vertegenwoordigers van de PvO en anderen gevoerd over ondernemerschap en ondernemendheid in de agroketen van leveranciers, primaire ondernemers tot en met verwerkers. Die studie heeft geleid tot een essay over de stand van zaken van het ondernemerschap in de keten ('de temperatuur', bijlage 1) en is nader uitgewerkt in dit advies 'Ketenondernemerschap' voor Partners voor Ondernemerschap. [Zie paragraaf 1.4](#)

Bij het opstellen van het advies is de centrale vraag geweest hoe het ondernemerschap/de ondernemendheid in de verschillende ketenschakels afzonderlijk en integraal versterkt kan worden. Ten opzichte van de missie van de PvO is dit een verbreding van de doelgroep, maar belangrijke schakels na de verwerkers, met name retail en consumenten, zijn niet direct in het onderzoek betrokken. [Zie paragraaf 1.4](#)

# Summary

---

## Strengthening chain entrepreneurship in the agricultural sector: Advice for the learning community *Partners voor Ondernemerschap*

### S.1 Key findings

In order to ensure that chains as a whole are more responsive, more entrepreneurial, more sustainable, more efficient, and more flexible, it is essential that they take an integrated approach involving the following three elements:

1. Strengthening entrepreneurship in primary agriculture and horticulture
2. Strengthening entrepreneurship and entrepreneurialism among employees, direct suppliers and service providers, and managers in other links of the chain
3. Strengthening integrated chain entrepreneurship

Entrepreneurship in primary agriculture and horticulture can be strengthened by empowering entrepreneurs through the 'Agricultural Entrepreneurship 2.0' programme (figure S.1). The following preconditions are important here:

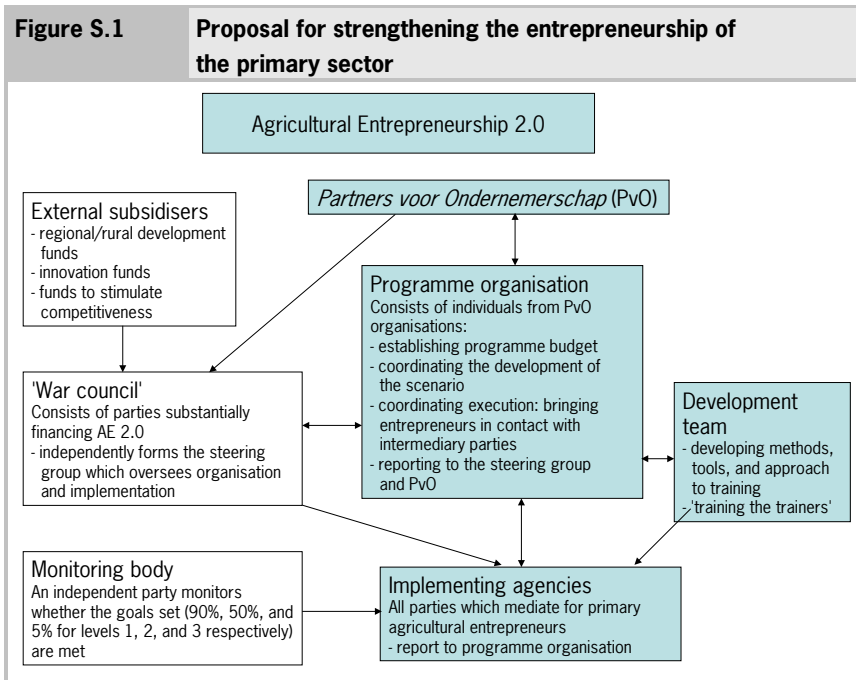
- Bundling entrepreneurial initiatives
- Improving and maintaining the quality of entrepreneurial initiatives
- Greatly increasing the number of farmers and growers reached by entrepreneurial initiatives and their effect

In particular for members of management, thinking outside the box is essential. In addition, it is recommended that the competencies and skills of employees, service providers, and administration staff be regularly monitored and developed. Where necessary, new employees can be recruited specifically to fill in gaps in integrated chain entrepreneurship.

'Integrated chain entrepreneurship' is necessary to improve the responsiveness of chains as a whole. This requires improvements to and strengthening of the following:

- The communication between chain partners regarding consumer preferences, market developments, social issues, and product and quality requirements
- Connection between primary agricultural producers and purchasers

- Cooperation between chain partners
- Role division and responsibility in the various links
- The freedom to experiment and to work on new chain organisations and co-operative forms



## S.2 Methodology

The Entrepreneurship programming study utilised a study of the literature, interviews with representatives of *Partners voor Ondernemerschap*, and interviews with other parties regarding entrepreneurship and entrepreneurialism in the agricultural chain, which ranges from suppliers through primary entrepreneurs to processors. This study resulted in an essay on the state of entrepreneurship in the chain (the 'temperature;' see appendix 1). This information is worked out in more detail in 'Chain entrepreneurship,' this advice document for *Partners voor Ondernemerschap*.

The central question in putting together this advice document was how entrepreneurship and entrepreneurialism can be strengthened in the various chain

partners individually and as a whole. In terms of the mission of *Partners voor Ondernemerschap*, this entails widening the target group, but the study does not directly involve important partners who appear on the chain after the processors, such as retailers and end consumers.

# 1 Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

'Ondernemerschap' is sinds het uitkomen van de visie 'Kiezen voor Landbouw'<sup>1</sup> van het ministerie van EZ (voorheen LNV, EL&I) volop in de belangstelling bij landbouwbeleid, -bedrijfsleven, -onderwijs en -onderzoek. Heel concreet zijn op basis van deze visie onder andere de 'Partners voor Ondernemerschap' (PvO) tot stand gekomen, een netwerkorganisatie die het ondernemerschap in de land- en tuinbouw wil verbeteren.<sup>2</sup> Inmiddels hebben de PvO hun verkenningen laten uitmonden in de oprichting van De Ondernemers Academie (DOA)<sup>3</sup>, waarin de PvO zich richten op de scholing en ondersteuning voor ondernemerschapsontwikkeling. De PvO als zodanig zijn momenteel niet meer actief.

## 1.2 Partners voor Ondernemerschap

De 'Partners voor Ondernemerschap' (PvO) hebben als missie 'het versterken van ondernemerschap in de land- en tuinbouw' (PvO, 2006). De doelgroep zijn 'ondernemers en bedrijfsleiders in de land- en tuinbouw, inclusief de adviseurs in hun netwerk'. In de onderzoeksopdracht 'Programmeringsstudie Ondernemerschap' is de doelgroep echter verbreed tot de agroketen van leveranciers, primaire ondernemers tot en met verwerkers. Daarbij wordt de term 'ondernemerschap' gehanteerd voor ondernemers en 'ondernemendheid' voor medewerkers en bestuurders in de agribusiness (Smit et al., 2010 (Bijlage 1)).

---

<sup>1</sup> In deze visie wordt uitgesproken dat boeren en tuinders zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en continuïteit van hun bedrijf. Het daarbij gebruikte adagium is 'Van zorgen voor naar zorgen dat ...'. Dit betekent dat de overheid het als haar taak tegenover de sector ziet randvoorwaarden te stellen en bedrijvigheid te faciliteren.' De sector zou zelf een centrale, leidende en proactieve rol in strategische besluitvorming en probleemoplossing moeten nemen. Daarvoor is versterking van ondernemerschap essentieel, zo is de stelling.

<sup>2</sup> De PvO zijn in 2006 opgericht en bestonden uit de volgende partijen: ZLTO, Ministerie van Economische Zaken (EZ), FrieslandCampina, VION Foods, The Greenery, CNC, Rabobank Nederland, het NAJK, de Groene Kennis Coöperatie en Wageningen UR.

<sup>3</sup> [www.deondernemersacademie.nl](http://www.deondernemersacademie.nl): 'De Ondernemers Academie heeft een samenhangend aanbod aan scholing en ondersteuning voor ondernemerschapsontwikkeling. [...] Het motto van de Ondernemers Academie is: "Ondernemen: Leven Lang Leren".' Zie voor informatie over het ontstaan ook: [www.wageningenur.nl/upload/529c828c-2350-426a-b909-1bc6949629aa\\_Partnersvoorondernemerschapgroen2Web.pdf](http://www.wageningenur.nl/upload/529c828c-2350-426a-b909-1bc6949629aa_Partnersvoorondernemerschapgroen2Web.pdf).

### 1.3 Actuele situatie Partners voor Ondernemerschap

De PvO hebben in het verleden vooral gefungeerd als een platform voor uitwisseling van informatie. De noodzaak voor meer concrete acties ter versterking van het agrarisch ondernemerschap werd breed gevoeld, maar toch kwamen activiteiten maar heel beperkt van de grond. Uit de programmeringstudie bleek dat dit binnen de PvO als zeer problematisch werd ervaren. De eerste conclusie van deze programmeringsstudie was dat de PvO een keuze tussen twee opties zou moeten maken:

1. *'Low profile' verder gaan* als platform voor de uitwisseling van kennis en ervaringen, zonder een uitvoeringsprogramma te ontwikkelen;
2. *Een gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen* voor de ontwikkeling van ondernemerschap in de Nederlandse agroketens ofwel een programma ontwikkelen op concrete thema's waar ontwikkeling op nodig is en daarbij met-meteen *samen* afspreken wie wat waar en wanneer doet en wie betaalt.

In feite hebben de PvO gekozen voor optie 2, waarin zij zich beperkt hebben tot de opzet en uitrol van De Ondernemers Academie (DOA, zie paragraaf 1.1).

### 1.4 Essay en advies

In de Programmeringsstudie Ondernemerschap is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de PvO en anderen over ondernemerschap en ondernemendheid in de agroketen van leveranciers, primaire ondernemers tot en met verwerkers. Op basis van deze studie en het daaruit voortgekomen essay 'Ondernemerschap in de keten' (Bijlage 1) was het advies aan de PvO om voor optie 2 uit de vorige paragraaf te kiezen en tot uitvoeringsprogramma's te komen op drie thema's:

1. Versterking van het ondernemerschap in de primaire land- en tuinbouw;
2. Versterking van het ondernemerschap en de ondernemendheid bij medewerkers waaronder erfbetreders/relatiebeheerders en bestuurders in andere ketenschakels;
3. Versterking van integraal ketenondernemerschap.



## **1.5 Leeswijzer**

Dit rapport bevat allereerst een beschouwing uit de Programmeringsstudie Ondernemerschap (hoofdstuk 2), namelijk de basisgedachten achter drie adviezen. In de daarna volgende drie hoofdstukken zijn op de drie thema's zoals onder 1.4 genoemd, generieke adviezen uitgebracht. Nadere invulling per sector/keten zal nodig zijn. Hoofdstuk 6 geeft een nabeschuiving op de adviezen. Het rapport sluit af met een literatuurlijst en een bijlage met het essay 'Programmeringsstudie Ondernemerschap'.

## 2 Basisgedachten achter de adviezen

---

De communicatie tussen de primaire sector (en mogelijk ook andere ketenpartijen) en de maatschappij laat meer dan eens te wensen over. Dat is ook binnen de keten dikwijls het geval:

- *marktsignalen*  
Marktsignalen bereiken primaire ondernemers niet of te weinig, met name in ketens van verwerkte producten.<sup>1</sup> Als gevolg daarvan hebben primaire ondernemers dikwijls geen duidelijke marktstrategie gekozen<sup>2</sup> en in samenhang daarmee geen heldere keuze gemaakt over de positie die zij in de keten in willen nemen.
- *kwaliteitseisen*  
Daarnaast leggen verwerkers niet altijd het 'waarom' van kwaliteitseisen aan hun leden/leveranciers uit. De legitimering is dan dat 'de markt erom vraagt', maar de relatie tussen maatregelen en effect blijft onduidelijk.
- *communicatieprobleem*  
Als gevolg van dit communicatieprobleem zijn veel agrarische ondernemers niet gemotiveerd om mee te denken over productinnovatie en duurzaamheidsversterking in de keten waarvan zij onderdeel uitmaken. Maar ook voor hen die wel gemotiveerd zijn, is er weinig ruimte om hun creativiteit en innovativiteit in de keten te benutten voor productvernieuwing en verduurzaming van het bedrijfssysteem. Beide processen zijn hard nodig om als keten onderscheidend te blijven ten opzichte van concurrenten. Juist op deze punten zou 'samen ondernemen' een grote versterking van de diverse ketens kunnen opleveren, omdat de Nederlandse boeren en tuinders een relatief hoog opleidingsniveau hebben en een deel van hen graag meedenkt en -werkt in ketenversterking. De ketenpartijen (processors, retailers) doen er goed aan ruimte te bieden aan deze 'kikkers in de kruiwagen'.
- *'wij/zij'-denken*  
Meer algemeen laat zich ook hier het eerdergenoemde 'wij/zij'-denken voelen. De primaire producenten vragen van de verwerker een hogere afzetprijs voor hun (ongewijzigde) product uit te betalen en de coöperaties vinden dat boeren en tuinders hun duurzaamheidsproblemen zelf maar moeten oplos-

---

<sup>1</sup> Dit ter onderscheid van ketens waarin de ketenpartij voornamelijk logistieke en handelsfuncties vervult, zoals The Greenery/Coforta.

<sup>2</sup> Daarnaast ontbreekt het vaak aan een bedrijfsontwikkelingsstrategie of wordt te gemakkelijk voor 'schaalvergroting' gekozen, zonder grondige analyse van relevante factoren en ontwikkelingen.

sen. Uit de discussie rondom antibioticagebruik in de veehouderij kwam naar voren dat de verwerkers vinden dat 'zij', de agrarische ondernemers, de oplossing maar moeten aandragen. De ketenpartijen voelen zich niet gezamenlijk verantwoordelijk voor (eventueel ook trots op) de producten die zij in de markt zetten en de gezamenlijke verduurzaming van hun keten. Kortetermijnbelangen en eigen gewin gaan gemakkelijk de boventoon voeren, ook in ketens die vanouds coöperatief zijn ingevuld, met een grote mate van solidariteit (zie ook het volgende punt over het functioneren van het coöperatieve gedachtegoed). Dit leidt tot relatief hoge faalkosten in de keten en te weinig co-creatie (van nieuwe of verbeterde producten) met het oog op de markt. Een veelbelovende vorm van co-creatie is dat primaire ondernemers eventueel zelfs risicodragend in hun keten investeren voor innovaties waaraan zij zelf meedenken en -werken (los van de investeringen die met ledenkapitaal worden gedaan).

- *solidariteitsprincipe*

Binnen coöperaties is het solidariteitsprincipe veelal uitgewerkt middels 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Dat houdt in dat alle leden op dezelfde wijze worden behandeld. Het probleem is dat niet alle 'monniken' gelijk zijn. Niet alleen verschillen zij in kwantiteit en kwaliteit van het geleverde product, ook is hun ondernemerschapsniveau nogal verschillend en dus ook de mate waarin zij mee willen en kunnen denken, handelen en investeren in product-innovatie en verduurzaming. Extra kwantiteit en kwaliteit worden vaak al wel beloofd; voor bijdragen aan co-creatie en ketenverduurzaming zou ook een bepaalde vorm van waardering c.q. beloning middels zogenaamde verdienmodellen aan te bevelen zijn. Niet alle leden/leveranciers willen of kunnen een dergelijke bijdrage leveren, maar het is zaak de capaciteiten van hen die dat wel willen en kunnen te benutten. Het leveren van producten voor een deelketen c.q. deelstroom die zich onderscheidt op het gebied van producten/of duurzaamheidskenmerken (Post-toyotisme, zie bijlage 1) kan daarbij een goed middel zijn om die bijdrage concreet vorm te geven, te vermarkten en te belonen ('Waddenmelk' bij Friesland Campina, 'Tussensegment' bij VION en 'Plus' bij The Greenery).

- *Groene Onderwijs*

Coöperaties hebben medewerkers nodig die 'ketenbreed' kunnen denken. Echter, afgestudeerden in het Groene Onderwijs hebben vaak te weinig kennis van de diversiteit aan ketenvormen en van de functies en posities die je daarin als primaire ondernemer in kunt nemen (naast lidmaatschap en eventueel bestuurlijke functies binnen coöperaties).

- *co-creatie*

Een andere kanttekening is dat co-creatie (anders dan ketenomkering, waarbij de verwerker een dominante rol speelt) gelijkwaardigheid van de ketenschakels vraagt. Primaire producenten kunnen daarbij met hun ideeën bij de verwerkers binnen lopen en vinden daarbij een gesprekspartner qua ambitie, strategisch denken en beslissingsbevoegdheid.

# 3 Integraal uitvoeringsprogramma

---

## 'Agrarisch Ondernemerschap 2.0'

### 3.1 Aanleiding

Het eerste advies heeft betrekking op thema 1: 'Versterking van het ondernemerschap in de primaire land- en tuinbouw' en behelst de totstandkoming van een integraal uitvoeringsprogramma 'Agrarisch Ondernemerschap 2.0'.

#### *Constateringen*

In de Programmeringstudie hebben we het belang geconstateerd dat primaire ondernemers meer 'naar buiten' kijken en daardoor meer zicht krijgen op de ontwikkelingen in markt en maatschappij. Op basis van deze blik naar buiten komt de ondernemer tot bewuste en goed onderbouwde keuzes voor de toekomst. Zijn rol en positie in de keten maakt een belangrijk onderdeel uit van deze keuzes.

Een andere constatering is dat er wel veel initiatieven zijn rond ondernemerschapontwikkeling (zie bijvoorbeeld de inventarisatie voor PAK, Programma Agro Ketens van ZLTO/Wageningen UR) en dat er gezocht wordt naar meer samenhang en verdieping. De Ondernemers Academie vormt een aanzet daartoe (Zie [www.deondernemersacademie.nl](http://www.deondernemersacademie.nl), paragraaf 1.1).

#### *Programma 'Agrarisch ondernemerschap 2.0'*

'Agrarisch ondernemerschap 2.0' richt zich op het versterken van het ondernemerschap van primaire ondernemers c.q. het toerusten van ondernemers (Engels: 'empowerment') door:

- versnippering van ondernemerschapsinitiatieven tegen te gaan;
- het verbeteren en borgen van de kwaliteit van ondernemerschapsinitiatieven (onder andere door een train-de-trainersaanpak, waarmee gecertificeerde adviseurs opgeleid en ingezet kunnen worden, en het adopteren van initiatieven van de PvO/DOA);
- het vergroten van het bereik van ondernemerschapsinitiatieven.

## 3.2 Opgave

Met name ten aanzien van het laatste punt 'het vergroten van het bereik' ligt er een stevige uitdaging. Wanneer je als Nederlandse agrosector de lat hoog wilt leggen met betrekking tot zaken als imago, innovativiteit en marktgerichtheid (bijvoorbeeld 'efficient consumer response'), dan is het van belang dat er in de breedte van de sector een bepaald minimumniveau van ondernemerschap(scompetenties) of ondernemendheid aanwezig is. In de praktijk blijkt echter dat een behoorlijk deel van de boeren en tuinders moeilijk te motiveren is om met ondernemerschapsvraagstukken sec aan de slag te gaan. 'Ondernemerschap' is voor hen een abstract begrip, dat alleen impliciet aan de orde kan worden gesteld door een praktijkgerichte verbinding met thema's als dierenwelzijn, gewasbescherming en Europees landbouwbeleid. Andere boeren en tuinders zijn echter steeds 'in de weer' om nieuwe kansen in de markt te zien en te realiseren (Verstegen en Lans, 2006). Zij zijn vaak wel geïnteresseerd in ondernemerschapsontwikkeling. Zij worden echter niet geprikkeld door bijvoorbeeld een training om het minimumniveau te behalen, want dat stadium zijn ze al gepasseerd. Kortom, het is duidelijk dat er bij het versterken van het agrarisch ondernemerschap meerdere opties voorhanden dienen te zijn.

Geadviseerd wordt om op drie niveaus in te steken waarbij PvO/DOA afspreken om te bewerkstelligen dat in een nader te bepalen eindjaar (bijvoorbeeld 2016) van de agrarische ondernemers onder de 50 jaar:

- 90% minimaal op ondernemerschapsniveau 1 zit, en
- 50% ook ondernemerschapsniveau 2 heeft, en
- 5% op of boven ondernemerschapsniveau 3 zit.

*Niveau 1* is hierbij het bovengenoemd minimumniveau van ondernemerschap dat gewenst is om een basiskwaliteit aan agrarische producten te kunnen garanderen en imagoschade te voorkomen. Dit geeft al direct aan dat hier ook een duidelijk collectief belang aan de orde is, dus dat publieke en ketenschakels in het agrocluster hierin hun verantwoordelijkheid hebben te nemen. Geconstateerd is immers dat een behoorlijk deel van de boeren en tuinders niet uit zichzelf gemotiveerd is om met ondernemerschapsvraagstukken aan de slag te gaan. Dit gegeven heeft behalve voor de financiering ook consequenties voor de aanpak. Bij een thema-avond die *sec* over ondernemerschap gaat zal je agrariers die nog niet op dit niveau zitten, meestal niet aantreffen. Het 'sandwichen van ondernemerschap' tussen (bijvoorbeeld productietechnische) onderwerpen die deze boeren en tuinders wel aanspreken is dan een beproefde methode. Hetzelfde geldt voor het inschakelen van vertrouwenspersonen, zoals adviseurs,

vertegenwoordigers en andere erfbetreders. Zij kunnen deze boeren en tuinders bewust maken van het belang van ondernemerschap<sup>1</sup> en ze eventueel interesseren voor ondernemerschapsactiviteiten. Voorwaarde is dan wel dat deze erfbetreders hiervoor goed toegerust zijn en ook een ondernemende houding ontwikkeld hebben (zie advies 2).

De agrariërs op *Niveau 2* hebben de strategische vraagstukken ten aanzien van hun bedrijfsontwikkeling getackeld. Ze hebben een uitgewerkt strategisch plan voor de ontwikkeling van hun bedrijf voor de komende vijf jaar waarin ze hun eigen wensen en capaciteiten, de bedrijfssituatie en de mogelijkheden in de directe omgeving, keten, markt en maatschappij hebben meegewogen (Smit, 2004). Daarnaast bevat dit plan een productafzet- en een risicoparagraaf. De productafzetparagraaf geeft aan voor welke markt(segment)en het bedrijf zal produceren en via welke kanalen de agrariër eventueel activiteiten zal delegeren. De risicoparagraaf bevat naast een beschrijving van de 'gebruikelijke' financiële risico's ook een reflectie op risico's van imagoschade en persoonlijke risico's.

Verder hebben agrariërs op dit niveau:

- een persoonlijkheids- en competentieanalyse uitgevoerd en daarmee zicht gekregen op de eigen sterktes en zwaktes; vervolgens gereflecteerd met een coach over hoe hiermee zo goed mogelijk om te gaan (ontwikkelen, delegeren, en/of passende bedrijfsvorm kiezen);
- praktische en actuele kennis verworven van de ketenorganisatie- en samenwerkings/coöperatiemodellen die in de agrarische sector voorhanden zijn; inzicht gekregen in welke positie het eigen bedrijf heeft in de keten en in hoeverre hij/zij als ondernemer effectief invloed kan uitoefenen op de ontwikkelingen in die keten;
- praktische en actuele kennis verworven ten aanzien van marketing, risicomanagement en 'license to produce' in de agrarische sector;
- deelgenomen aan discussies in masterclasses waarin 'dwarse' ondernemers van binnen de agrosector, vanuit de multifunctionele landbouw en van buiten de landbouw aangeven waarom sommige strategische keuzes toch kunnen, ook al zegt iedereen van niet;

---

<sup>1</sup> Dat betekent onder andere dat primaire producenten specifieke technische of economische vraagstukken leren bezien in het geheel van het systeem van bedrijf, keten en markt. Daarmee kunnen het kortetermijnkarakter van sommige voorgestelde probleemoplossingen en de langetermijneffecten ervan tijdig worden onderkend. Ook krijgen ze meer zicht op de keuzemogelijkheden die ze zelf hebben, en kunnen ze op basis van een goed doordachte strategiekeuze consequent passende keuzes maken, niet als slachtoffers van hun omgeving maar als visionaire ondernemers met daadkracht (Zie ook Kortstee et al., 2011).

- geleerd hoe ze burgers kunnen uitleggen op welke wijze het bedrijf rekening houdt met de wensen uit de maatschappij.

Het strategische plan met bovengenoemde onderdelen wordt opgesteld met behulp van door de PvO/DOA geborgde werkwijzen en methodieken die nadrukkelijk ruimte laten voor verschillende typen ondernemers. De ontwikkeling en borging van werkwijzen en methodieken zijn grotendeels een collectieve/publieke verantwoordelijkheid. De agrariërs dragen zelf de kosten van de uitvoering.

De ondernemers op *Niveau 3* vormen de 'state of the art'. Zij zijn zeer innovatief en steeds bezig met nieuwe productiewijzen, nieuwe producten, nieuwe diensten, nieuwe markten en/of nieuwe bedrijfs-, organisatie- of samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld agroparken). Dit betekent dat ze tegen problemen aanlopen waar wellicht nieuwe kenniscoalities (zoals de 'Agro Groeiversneller' sinds 2011, zie Smit en Van Leeuwen, 2013) voor gevormd kunnen worden om ze op te lossen. Hierbij is duidelijk sprake van een privaaf en een collectief belang. De ondernemer kan als eerste met iets op de markt komen en daarmee 'first-entrant'-voordelen opstrijken. Echter, de ontwikkelkosten kunnen hierdoor vaak niet geheel worden terugverdiend en daarom ligt er een collectieve en publieke verantwoordelijkheid om een deel van de agrariërs in de gelegenheid te stellen om veel innovaties te ontwikkelen, die vervolgens kunnen doorstromen naar de rest van de sector.

#### *Voorbeeld bij niveau 3*

De 'Agro Groeiversneller' maakt onderdeel van het programma voor niveau 3 uit. In 2010 is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om een agrarische versie te maken van de Groeiversneller ([www.programmagroeiversneller.nl](http://www.programmagroeiversneller.nl)), die het ministerie van EZ destijds heeft laten ontwikkelen voor mkb-ondernemers met grote groeiambities, die we 'Agro Groeiversneller' hebben genoemd. In dit traject ontvangen ondernemers training, intervisie en coaching met het doel de 'strategische foto' van hun bedrijf over vijf jaar scherp te krijgen en te realiseren. Een aantal ambitieuze agrarische ondernemers is hier sinds 2011 mee bezig. De resultaten van de eerste twee jaar zijn beschreven door Smit en Van Leeuwen (2011). Het gaat om een combinatie van de mkb-versie (verkort van vijf naar drie jaar) met een aantal agro-elementen en een eigen financiële bijdrage; dit concept blijkt aan te sluiten op een gat in de markt bij ondernemers die duidelijk grotere ambities hebben dan geleidelijke groei en ontwikkeling.



### 3.3 Ontwikkelpad

Om te komen tot een integraal uitvoeringsprogramma op de genoemde drie niveaus wordt het volgende tijdspad voorgesteld:

- 1 januari 2014: actieplan/draaiboek klaar om bovengenoemde ambitie in twee jaar tijd te kunnen realiseren. In dat actieplan staat:
  - welke aanpak (methodieken, tools en trainingen) op welk moment en op welk niveau ingezet gaat worden. Uitgangspunt hierbij is dat in principe zo veel mogelijk uitgegaan wordt van bestaande concepten, waarbij wel kritisch naar hun kwaliteit wordt gekeken;
  - op welke manier de aanpak 'aan de man' wordt gebracht; niet alles zal onder de noemer van ondernemerschap gepresenteerd kunnen worden. Afhankelijk van niveau, doelgroep en inhoud van de activiteit zullen soms andere labels en mogelijkheden worden gebruikt, ook om voldoende deelnemers te werven. Impliciet wordt wel ondernemerschapkennis overgedragen;
  - welke intermediaire partijen gelicenseerd (geselecteerd nadat de kwaliteit en de borging daarvan in orde zijn bevonden) worden om deze aanpak of onderdelen ervan uit te rollen;
  - welke instanties c.q. personen verantwoordelijk worden voor de organisatie (onder andere koppelingen tussen ondernemers en intermediaire partijen om dubbelingen te voorkomen). Wie/welke organisatie dient als afzender c.q. als loket voor ondernemers?
- Tussen 1 juni 2014 en 31 december 2014 worden de verschillende werkwijzen (methodieken, tools en trainingen) volledig uitgewerkt. Waar onderdelen nog niet beschikbaar zijn of van onvoldoende kwaliteit, zal een ontwikkeltraject plaatsvinden.
- Tussen november 2013 en mei 2014 maken de PvO/DOA een inventarisatie en selectie van de uitvoerende intermediaire partijen en de organiserende instanties. Ook worden lopende en geplande initiatieven en thema's in kaart gebracht waarbinnen ondernemersvraagstukken ingebed kunnen worden. Daarnaast wordt een begroting opgesteld voor de totale kosten van Ondernemerschap 2.0 inclusief de Agro Groeiversneller en wordt in onderling overleg vastgesteld welke Partner welk deel van de collectieve/publieke kosten voor haar rekening zal nemen. Hiervoor zal een zogenaamde 'Krijgsraad' bijeen worden geroepen. Daarbij worden alle partijen die nu cash geld investeren in de ontwikkeling van agrarische ondernemers om de tafel gebracht om te kijken hoe groot de gezamenlijke pot is en hoe die nu ingezet kan worden ten behoeve van het gezamenlijke programma (op basis van

verdeling van publieke en private taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een PPS-constructie). Een onafhankelijke instantie monitort de geformuleerde doelen van 90%, 50% en 5%.

#### *Randvoorwaarden*

- De aangeboden opleidingen/activiteiten voldoen aan hoge kwaliteitseisen en worden verzorgd door gekwalificeerde trainers/coaches;
- In de aanpak is ruimte om, gezien de snelle ontwikkelingen, actuele kennis rond ondernemerschap, keten- en risicomanagement tussentijds te kunnen inbouwen;
- Het aanbod laat ruimte voor verschillende niveaus en verschillende typen ondernemers (dus vooral inspireren en laten doordenken en nadrukkelijk niet sturend/conformerend werken).<sup>1</sup> Dit vergt ook specifieke competenties van adviseurs in een coach-rol. Een train-de-trainertraject is gewenst om een goede uitvoering te borgen. Een deel van de ondernemers zal zich vooral willen oriënteren op ondernemen binnen de eigen sector, terwijl een ander deel van de ondernemers vooral de oriëntatie buiten de eigen sector zal zoeken. Weer andere groepen zullen echt gericht zijn op ontwikkeling van nieuwe ketens of innovaties in bestaande ketens.
- Er wordt een goede communicatiestrategie ontwikkeld. Ondernemerschap triggert een beperkte groep ondernemers. Om voldoende deelnemers daadwerkelijk te kunnen bereiken is een behoorlijke inspanning nodig.

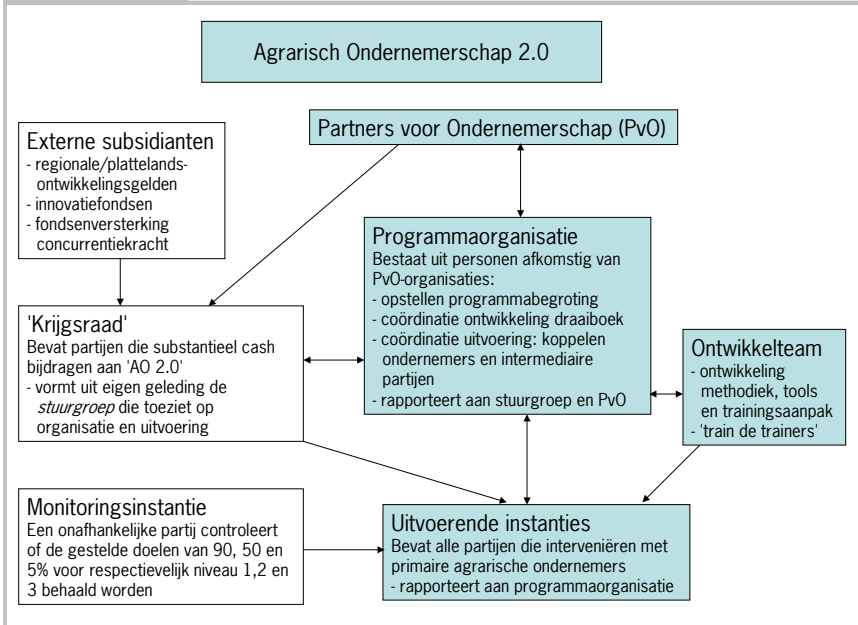
De betrokken partijen en relaties zijn schematisch weergegeven in figuur 3.1.

---

<sup>1</sup> Dit houdt ook in dat geen oordeel wordt verbonden aan het bereikte niveau, maar dat veeleer een goede match tussen niveau van ondernemerschap, type bedrijf en strategie tot stand komt.

**Figuur 3.1**

**Schematische weergave van de actoren in een te ontwikkelen uitvoeringsprogramma 'Agrarisch Ondernemerschap 2.0'**



# 4 Ondernemendheid bij ketenpartijen

---

## 4.1 Aanleiding

Om tot responsieve, innovatieve ketens te komen is niet alleen ondernemendheid bij de primaire agrarische ondernemers belangrijk. Ook de andere ketenschakels, in dit geval met name de verwerkers, zullen zich meer naar buiten gaan richten, namelijk naar consument/markt, maatschappij en beleid en ook naar de andere, relevante ketenschakels. Een bewuste keuze en positiebepaling over ambitie, strategie en versterkte ondernemendheid is essentieel, bijvoorbeeld tegenover partijen als TESCO, een retailer die in toenemende mate als ketenregisseur optreedt. Het speelveld 'markt, maatschappij, beleid, sector, enzovoort' is sterk in beweging, onder andere door globalisering, liberalisering, inkoopbundeling en sterke 'consumer concerns'. Dat vraagt steeds meer van zowel de strategische besluitvorming op managementniveau als van de praktische uitwerking daarvan op de werkvloer en in relatie met andere ketenschakels. Omdat het kostenniveau in Nederland c.q. Noordwest-Europa relatief hoog is, zal het noodzakelijk zijn om onderscheidend te zijn en te blijven op product-assortiment, -kwaliteit en overige product(ie)karakteristieken. Dit betekent voor de 'blijvers' 'topsport' in alle geledingen van de organisatie.

## 4.2 Opgave

Om de uitdaging 'topsport' in te kunnen vullen is het noodzakelijk de werknemers (op verschillende niveaus) in het bedrijf in te zetten op een wijze (in een team, een rol/taak, met een bepaalde prestatienorm, enzovoort) die aansluit bij hun competenties en ambities en bij de bedrijfsomgeving en -strategie. Alleen zo kunnen zij en het bedrijf optimaal functioneren. In het verband van ketenoptimalisatie en -ondernemerschap is daarbij ook aan de orde in hoeverre zij een stimulerende rol spelen in het functioneren van de keten als geheel.

Aan de andere kant van het spectrum ligt er voor CEO's/directies en besturen de taak en uitdaging om enerzijds de bedrijfsstrategie te formuleren op een wijze waarbij optimaal aangesloten wordt op de dynamiek vanuit markt, beleid en maatschappij ('responsief'). Daarbij maken zij gebruik van de mogelijkheden die de onderneming op dat moment biedt. Als men een heldere visie op de dynamiek heeft en op de wijze waarop die naar de toekomst opgepakt zal worden,

kunnen echter ook 'gaps' gesignaleerd worden ten aanzien van (toekomstige) benodigde vaardigheden en competenties in het bedrijf. Zo ontstaat een wisselwerking tussen strategievorming enerzijds en vormgeving van de bedrijfsvoering anderzijds, met in dit geval de nadruk op de mogelijkheden van het personeelsbestand. Dit kan het volgende inhouden:

- *'out of the box'-aanpak*

Op het niveau van ondernemendheid bij bestuurders ofwel strategische besluitvorming is een 'out of the box'-aanpak van wezenlijk belang voor met name directie- en bestuursleden. Zoals in PvO-project 'KLAS'<sup>1</sup> boeren en tuinders uit verschillende sectoren en ketens van elkaar leerden, zo is het van belang dat bestuurders van grote agrobedrijven met enige regelmaat mentaal voldoende afstand nemen van hun eigen bedrijf inclusief historische ontwikkelingen, de bestaande organisatie en bedrijfsvoering, toegepaste strategieën, en sector-/ketenspecifieke dominerende factoren.<sup>2</sup> Zeker voor 'boerenbestuurders' geldt dat zij ten opzichte van 'professionele' directieleden dikwijls in het nadeel zijn qua opleiding en internationale, sectoroverschrijdende contacten. Hierin kan voorzien worden door dergelijke bestuurders deel te laten nemen aan (liefst) internationale netwerken en uitwisselingsmogelijkheden als EDF (European Dairy Farmers, [www.dairyfarmer.net](http://www.dairyfarmer.net)) en GDF (Global Dairy Farmers, [www.GlobalDairyFarmers.com](http://www.GlobalDairyFarmers.com)), EAF (European Arable Farmers, [www.arablefarmer.net](http://www.arablefarmer.net)), EPP (European Pig Producers, [www.pigproducer.net](http://www.pigproducer.net)), enzovoort, scholarships voor jonge boeren bij de Nuffield School ([www.nuffieldinternational.org](http://www.nuffieldinternational.org)) en dergelijke. Het kijken naar de eigen organisatie met 'gezonde afstand' en het opdoen van ideeën en inspiratie in andere sectoren, ketens en landen/werelddelen helpt om strategieën te ontwerpen en te kiezen met meer perspectief dan volgens de gebaande wegen.<sup>3</sup> Het ambitieniveau bij deze aanpak is om: a) alle bestuur-

---

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld: Boezem, van den, E., en W. Oosterhoff, Verslag MasterKlas 3, 2009-2010. Kijken in de keuken van ketenpartijen: CNC, VION Food Group, The Greenery, Royal FrieslandCampina. Publicatie van en voor Partners voor Ondernemerschap en deelnemers KLAS, 2010.

<sup>2</sup> In vergelijking met het mkb zal het bijvoorbeeld veelal gaan om beperkt houdbare of zelfs bederfelijke producten, wat tot (krachtige) randvoorwaarden en beperkingen kan leiden; deze factoren zullen per sector en keten verschillend zijn. Zo zijn de eigenschappen van en daarmee de randvoorwaarden voor graan totaal verschillend van die van groente, melk en vlees.

<sup>3</sup> Vernieuwende analyse- en ontwerpmethoden bij strategische vraagstukken

Dit is in overeenstemming met de noodzaak om juist bij strategische vraagstukken vernieuwende analyse- en ontwerpmethoden toe te passen, waarbij onder andere toekomstige, langjarige trends naar voren komen wat betreft ontwikkelingen in demografie, zoals bevolkings- en huishoudensamenstelling, in smaak-, kleur-, gezondheids- en andere consumentenvoorkeuren, in belangstelling voor regionale, streek- en biologische productie en duurzaamheidskarakteristieken zoals 'CO<sub>2</sub>-neutraal', 'energie-

ders van agrobédrijven met een nog resterende periode van minimaal twee jaar naar minimaal één van bovengenoemde of soortgelijke evenementen te sturen met een gerichte opdracht ten behoeve van de 'eigen' strategievorming; b) de eerstvolgende strategiebijeenkomst met bestuur en directie te benutten om de opgedane inzichten te vertalen in vernieuwende strategieën; c) daarbij ook eventuele structurele wijzigingen in de structuur van het bedrijf uitdrukkelijk aan de orde te stellen ('Structure follows strategy', zie bijvoorbeeld [www.tspg-consulting.com/printpages/structurestrategy.pdf](http://www.tspg-consulting.com/printpages/structurestrategy.pdf)).

- *Teamsamenstelling en competenties*: Op het niveau van teamsamenstelling in de agribusiness<sup>1</sup> is het aan te bevelen met enige regelmaat na te gaan hoe de competenties en vaardigheden van de medewerkers ontwikkeld kunnen worden en/of nieuwe werknemers geworven zullen worden om in lacunes te voorzien, ook gezien de ontwikkelingen in hoofdstuk 5 (Integraal ketenondernemerschap). Te denken valt aan zaken als communicatie en interactie met andere ketenschakels waaronder (niet in de laatste plaats) agrarische ondernemers, optimaliseringvraagstukken over ketens heen voor wat betreft markt- en klantgerichtheid, deelstromen, productkwaliteit, logistiek, margeverdeling in relatie tot gedragen risico, duurzaamheidskenmerken (energie-efficiëntie en dergelijke) en borging van met name voedselveiligheid. 'Ondernemendheid' houdt in dit verband ook in dat waar gepast in de orga-

---

efficiënt', enzovoort. De methode van 'back-casting' is een voorbeeld van een moderne analyse- en ontwerpmethod: verschillende (gewenste of te verwachten) scenario's voor bijvoorbeeld de komende tien jaar worden (bij voorkeur samen met stakeholders) geïnventariseerd en doorgesproken. Vervolgens wordt teruggeredeneerd welke consequenties een en ander zou kunnen hebben voor de strategische keuzes die op korte termijn genomen zullen worden (zie bijvoorbeeld [www.knooppuntinnovatie.nl/methodenpagina\\_backcasting.htm](http://www.knooppuntinnovatie.nl/methodenpagina_backcasting.htm), <http://edepot.wur.nl/116050>).

Een dergelijke benadering kan ook leiden tot adoptie, aanpassing en introductie van product- en ketenconcepten die elders (wellicht in heel andere landen, sectoren of producten) toegepast worden en daar succesvol blijken te zijn. Het doel van deze aanpak is het brede scala van relevante ontwikkelingen en scenario's in kaart te brengen, daarin prioritering qua gevolg ('impact') en urgentie aan te brengen, het speelveld te benoemen waarop strategische keuzes mogelijk en noodzakelijk zijn en goed afgewogen stappen te zetten.

<sup>1</sup> Een bijzondere categorie van medewerkers wordt gevormd door de zogenaamde 'erfbetreders', waarvan een aantal een brugfunctie tussen de ketenpartij en de primaire ondernemer vervullen. Dat is vooral het geval wanneer zij de taal van beide ketenschakels spreken en signalen in beide richtingen kunnen vertalen in begrijpelijke boodschappen. Verwant met deze doelgroep zijn de 'onafhankelijke' erfbetreders, die niet namens een ketenpartij optreden, maar op commerciële basis diensten aanbieden (DLV, accountants, adviseurs op diverse terreinen) of namens overheidsorganisaties optreden (AID, Waterschappen, GD, nVWA, enzovoort). Uiteraard hebben de PvO voornamelijk invloed op het functioneren van hun eigen erfbetreders, maar eigenlijk zou meer afstemming onder diverse erfbetreders aan te bevelen zijn. Podia als de VAB (Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs) voorzien deels in deze noodzaak, maar vooral bij commerciële adviseurs.

nisatie qua taak- en rolbeschrijving de werknemers over dergelijke thema's in samenspraak met de gehele organisatie een heldere visie ontwikkelen en uitdragen. De ambitie van deze aanpak zou kunnen zijn minimaal één keer per jaar het personeelsbestand te beoordelen op visie en ondernemendheid op genoemde terreinen en waar nodig aanpassingen (bijvoorbeeld door taakaanpassing, training en dergelijke) door te voeren. De basis voor deze update is bij voorkeur een eveneens jaarlijkse update van de strategie.

### 4.3 Ontwikkelpad

Om te komen tot een integraal uitvoeringsprogramma op de genoemde twee niveaus wordt het volgende tijdspad voorgesteld:

- Op 1 mei 2014 ligt er een actieplan van DOA klaar om de ambitie voor de bestuurders in twee jaar te realiseren (waarna de nieuwe werkwijze standaard in het bedrijfsplan wordt opgenomen en uitgevoerd). In dat actieplan staat:
  - welke bijeenkomsten/trajecten 'out of the box' inspirerend en leerzaam kunnen zijn voor de diverse bestuurders van het betreffende bedrijf;
  - welke bestuurders welke trajecten gaan volgen (naast of buiten de gebruikelijke 'standaardtrainingen' voor bestuurders);
  - welke concrete opdracht(en) door wie aan deze bestuurders wordt meegegeven bij het te volgen traject;
  - hoe de voorbereiding van de bestuurders eruit zal zien;
  - op welk moment en op welke wijze de betreffende bestuurders hun ervaringen terugkoppelen naar bestuur en directie van hun bedrijf. Het uitgangspunt daarbij is dat de bevindingen minimaal worden ingebracht in strategiediscussies voor 2012 of 2013;
  - hoe nieuwe (of langer zittende) bestuurders in de toekomst (opnieuw) in dergelijke trajecten kunnen instromen, zodat de aanpak blijvend is en er regelmatig vernieuwende inzichten het bedrijf binnen komen, ook via de bestuurders.
- Op 1 oktober 2014 is een actieplan/draaiboek klaar om de ambitie van een 'visionair en ondernemend personeelsbestand' in twee jaar tijd te kunnen realiseren. In dat actieplan staat:
  - hoe het 'ideale' personeelsbestand eruitziet gegeven de strategie voor de komende jaren en gezien de behoefte aan ketenondernemerschap;

- op welke (wellicht: vaste) momenten in het jaar/seizoen het werkelijke personeelsbestand gelegd wordt naast het ideaalplaatje om uit de 'gap-analyse' conclusies te trekken over bijvoorbeeld opleiding of werving;
  - welke trainings-, scholings- en coachingstrajecten bruikbaar zijn om het personeelsbestand visionair en ondernemend te maken of te houden<sup>1</sup>; <sup>2</sup>;
  - op welke wijze over deze werkwijze binnen de organisatie gecommuniceerd wordt, zodat de doelen en werkwijze evenals de eventuele consequenties helder en transparant zijn.
- Ter ondersteuning van bovenstaande processen zou een inventarisatie en analyse van organisatievormen en modellen van coöperaties en ketens uitgevoerd kunnen worden in samenwerking met DOA, ter inspiratie. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van bestaande studies van de NCR, Harvard University en andere. Op 1 maart 2014 ligt hiervoor een plan van aanpak.

#### *Randvoorwaarden*

- De aangeboden opleidingen/activiteiten/trajecten voldoen aan hoge kwaliteitseisen en worden verzorgd door gekwalificeerde trainers/coaches;
- Er mag bij de betrokken bestuurders en medewerkers geen gevoel van vrijblijvendheid ontstaan, wat bijvoorbeeld gerealiseerd kan worden door hen gerichte opdrachten mee te geven in hun traject; tegelijkertijd is het aan te bevelen als er een zekere ruimte en vrijheid is om nieuwe ervaringen op te doen c.q. te experimenteren.

---

<sup>1</sup> Hierbij kunnen ook beloningsmechanismen een rol spelen, zoals initiatieven om productie- en communicatieprocessen te verbeteren. Dit wordt onder andere toegepast op concrete technische innovaties in productiebedrijven van FrieslandCampina (zie ook het eerder aangehaalde verslag van Klas 3 (Van den Boezem en Oosterhoff, 2010).

<sup>2</sup> Momenteel worden bijvoorbeeld, deels ook bij partners binnen PvO, ervaringen opgedaan met de Master Agribusiness Development (MAD) op de CAH in Dronten. Een dergelijk traject kan voor een deel van het personeelsbestand een sterke groei in 'ondernemendheid' opleveren.



# 5 Integraal ketenondernemerschap

---

## 5.1 Aanleiding

Binnen de bestaande ketens is er nog beperkt aandacht en ruimte om ketens als geheel responsiever te maken en blijvend in te spelen op de verschillende maatschappelijke, markt- en beleidsontwikkelingen. In de voorgaande hoofdstukken is gekeken naar wat hiervoor nodig is bij een aantal ketenschakels afzonderlijk, de primaire agrarische producenten (hoofdstuk 3) en de bestuurders en medewerkers in de agribusiness (hoofdstuk 4). De uitdaging die in hoofdstuk 5 centraal staat is om ook over het geheel van de keten heen deze veranderingen te coördineren, effectief te maken en te optimaliseren. In theorie kan het zo zijn dat de afzonderlijke ketenpartners tot en met de verwerkende bedrijven optimaal scoren op ondernemerschap en ondernemendheid, maar dat de schakels onderling te weinig op elkaar aansluiten voor optimale responsiviteit. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn bij de accenten die FrieslandCampina momenteel in haar visie legt op duurzaamheid en deelstromen, bij de invoering van het 'One Star-concept' door VION bij Albert Heijn en bij het zoeken naar voldoende marge bij het P/T-model van The Greenery. In alle gevallen zullen de diverse schakels gelijktijdig onderling optimaal op elkaar afgestemd moeten zijn om als het ware als één bedrijf gericht te kunnen zijn op de vragen, eisen en ontwikkelingen op de markt en bij de consument.

## 5.2 Opgave

De noodzaak tot responsiviteit vraagt om 'ketenondernemerschap', wat zich vertaalt in verbetering van:

- de communicatie tussen ketenschakels met betrekking tot consumentenvoorkeuren, marktontwikkelingen, maatschappelijke vraagstukken en product- en kwaliteitseisen;
- de verbindingen tussen primaire agrarische producenten en afnemers;
- de samenwerking tussen ketenschakels;
- de rolverdeling en verantwoordelijkheid van de diverse partijen;
- de ruimte voor experimenten om te werken aan nieuwe vormen van keteninrichting en -samenwerking.

Deze opgave kan samengevat worden met 'als keten gezamenlijk - als ware het één bedrijf - verantwoordelijkheid voor alle aspecten van het product en de productiewijze nemen en een product neerzetten waar men gezamenlijk "trots" op kan zijn'. Hiermee worden ook belangrijke doelen van de PvO nagestreefd, zoals 'meerwaarde', 'relatie' en 'risicobeheer'.

Voor de PvO betekent dit dat ze gaan werken aan de drie betrokken ketens: FrieslandCampina, VION en The Greenery/Coforta, eventueel aangevuld met verwante ketens, zoals CNC en SuikerUnie. Zij kunnen onder andere leren van de praktijken en concepten van andere kortere en alternatieve ketens en voorbeelden van buiten de agrosector.

### 5.3 Ontwikkelrichting

Om te komen tot versterkt integraal ketenondernemerschap, worden de volgende activiteiten geadviseerd:

- *De communicatie tussen ketenschakels wordt versterkt* binnen (minimaal) de drie ketens van FrieslandCampina, VION en the Greenery met betrekking tot markt- en maatschappelijke signalen en thema's. Het doel hiervan is dat: a) die signalen door de hele keten heen bekend zijn en met name ook bij de primaire ondernemer terechtkomen; b) de innovatiekracht die in alle schakels aanwezig is, dus ook bij primaire ondernemers, wordt gebundeld en benut. Om dit te kunnen doen is het volgende nodig:
  - inventariseren van communicatiewensen van verwerkers, besturen en leden/leveranciers en hoe de communicatie op dit moment verloopt;
  - articuleren welke boodschappen men aan wie wil doorgeven en nagaan in hoeverre die boodschappen bij de doelgroep(en) aankomen. Daarbij is onder andere van belang rekening te houden met de diversiteit van ondernemers (bijvoorbeeld aansluitend bij de verschillende niveaus in hoofdstuk 3);
  - vormgeving van een communicatiestrategie qua inhoud en proces van communicatie. Deze stap omvat dus analyse en, waar nodig, herontwerp van de communicatie in de keten;
- *Verbinding en samenwerking versterken tussen ketenschakels*, met name tussen producenten en verwerkers ten behoeve van efficiëntie, innovatiekracht en adaptief/responsief vermogen van de gehele keten, bijvoorbeeld door:
  - het verbeteren van de informatiestroom binnen de keten. Er zijn al veel data en informatie beschikbaar over markt, kwaliteit en performan-

ce/duurzaamheid. Door die informatie goed te koppelen en te ontsluiten is er ruimte voor bewustwording en leren, waardoor processen op verschillende niveaus kunnen worden verbeterd. Een voorbeeld hiervan is Farmingnet bij VION.

- identificeren van knelpunten in samenwerking en ketenontwikkeling ('de veranderagenda binnen de ketens');
- inventarisatie van concepten en voorbeelden van andere, alternatieve, ook kortere ketens binnen en buiten de land- en tuinbouw, in binnen- en buitenland, ter inspiratie;
- de oprichting van een open innovatiemarkt/-platform, waar de verwerker zijn strategie/wensen presenteert met betrekking tot producten en marketing en waar leden ook hun ideeën kunnen presenteren voor productinnovatie, afzetmarkt, efficiëntie van het proces, enzovoort;
- het uitvoeren van een soort studytour of innovatie-expeditie (à la GDF en KLAS) waaraan zowel leden als verwerker deelnemen om inspiratie op te doen en te leren van andere ketens in andere settings;
- open dagen/excursies voor leden naar bijvoorbeeld verwerkingsfabrieken, waarbij ook de retail wordt uitgenodigd, om zicht te krijgen op de complexiteit en dynamiek van de keten en waarbij ook ruimte is om ideeën uit te wisselen;
- organiseren van interactieve sessies (à la ISM/Interactief Strategisch Management) voor visievorming in de keten met representanten van leden, bestuur, verwerker en retail. Dergelijke sessies kunnen dienen ter bevestiging van het strategische plan van de verwerker of ter aanvulling/bijstelling ervan;
- accommoderen van enkele innovatieve experimenten van leden ofwel leerruimte en ondersteuning bieden vanuit de verwerker, zodat een aantal ideeën voor productontwikkeling of duurzaamheidsverbetering getest kunnen worden. Daarbij is samenwerking tussen bijvoorbeeld leden, verwerker (waaronder marketeers en productontwikkelaars) essentieel;
- *Werkvormen:* Gebruik maken van innovatieve en interactieve werkvormen om gezamenlijk een aantal productideeën te toetsen, producteisen te communiceren, strategieën goed door te spreken, enzovoort. Bij FrieslandCampina is gebleken dat het bewerkstelligen van verbinding tussen marketeers, productontwikkelaars en leden een enorme meerwaarde kan hebben. Door dergelijke 'ontwikkelgroepjes' met een zekere regelmaat bijeen te laten komen kan een constante stroom van nieuwe producten en andere innovatieve ideeën op gang gebracht worden met inbreng vanuit diverse disciplines. Op

dit terrein valt bijvoorbeeld te leren van bedrijven als Microsoft en Unilever. Laatstgenoemd bedrijf werkt met roterende ontwikkelteams per deelstroom; er is bijvoorbeeld een team dat er voor zorgt dat er elk half jaar een nieuwe ijs-innovatie op de markt komt. Dergelijke teams zouden met enige regelmaat kunnen doorstromen in samenstelling.

## 5.4 Ontwikkelpad

Om te komen tot een integraal uitvoeringsprogramma op de genoemde thema's wordt het volgende tijdspad voorgesteld:

- Op 1 juli 2014 ligt er een *actieplan/draaiboek* klaar om bovengenoemde ambitie in twee jaar tijd te kunnen realiseren. In dat actieplan staat voor elk van de thema's 'communicatie', 'verbinding en samenwerking' en 'ontwikkelteam' een antwoord op de volgende vragen:
  - welke (liefst) meetbare doelen wenselijk en haalbaar zijn inclusief fasering en doelgroepbereik;
  - welke aanpak (analyse- en ontwerpmethodieken, tools en trainingen) op welk moment en op welk niveau ingezet gaan worden. Uitgangspunt hierbij is dat in principe zo veel mogelijk uitgegaan wordt van bestaande concepten, waarbij wel kritisch naar kwaliteit wordt gekeken;
  - welke expertise in welke onderdelen en fasen ingezet zal worden;
  - op welke manier vergelijkbare trajecten bij verschillende partners met elkaar gedeeld worden om tot optimalisering en wederzijdse versterking te komen.

### *Randvoorwaarden*

- De aangeboden trajecten/activiteiten voldoen aan hoge kwaliteitseisen en worden verzorgd door gekwalificeerde trainers/coaches;
- Er is voldoende uitwisseling tussen diverse deelnemende partners, maar gelijktijdig is er voldoende aandacht voor het 'eigene' van de verschillende ketens;
- In de aanpak is ruimte om, gezien de snelle ontwikkelingen, actuele kennis rond ondernemerschap, keten- en risicomangement tussentijds te kunnen inbouwen.
- De activiteiten voor de verschillende thema's in het actieplan ('communicatie', 'verbinding en samenwerking' en 'ledenvergadering') worden in samenhang met elkaar gepland en verder uitgedacht, zodat er een grote mate van synergie, effectiviteit en efficiëntie bereikt wordt.

## 6 Nabeschoewing

---

De PvO zijn in 2006 met veel energie van start gegaan als reactie op de visie van de toenmalige minister van landbouw, de heer Veerman. Er is veel aan uitwisseling gedaan tussen de partners en diverse projecten met ondernemers zijn uitgevoerd. Onze indruk is dat deze activiteiten een aantal groepen ondernemers en medewerkers van keten-, belangen- en kennispartners bij elkaar hebben gebracht en geïnspireerd. Voor deze personen en partijen zijn het proces en de uitwisseling binnen de PvO zinvol geweest: het heeft geleid tot een paar voorbeelden waar opener en zorgvuldiger contact leden/leveranciers werd doorgevoerd in nieuwe marktconcepten, wat leidde tot beter resultaat. De kracht in deze voorbeelden was dat de marktpartij het rendement op investering in een andere benadering van ondernemerschap zelf incasseerde. Het zou goed zijn, wanneer dergelijke initiatieven naast elkaar tot rendement worden gebracht, en wanneer tegelijkertijd wordt gezorgd dat deze van elkaar leren en elkaar versterken.

PvO hebben hun focus gelegd op investeringen in het ondernemerschap in de keten als geheel en daarmee in responsiviteit, efficiëntie en duurzaamheid van die gehele keten. Dit advies sluit daarop aan: het bevat niet alleen een hoofdstuk over primaire producenten (hoofdstuk 3), maar ook over de verwerkers (hoofdstuk 4) en over de keten als geheel (hoofdstuk 5). Alleen investeren in ondernemerschap van agrarische ondernemers is niet voldoende en zal inderdaad tot teleurstellingen leiden. Maar uitvoering van het totaalpakket zoals in de voorgaande hoofdstukken beschreven kan, onder voorwaarden, wel tot winst in communicatie, verbinding, efficiëntie, duurzaamheid en ook in rendement leiden.

PvO hebben ervaren dat het lastig is om aan te tonen dat rendement te halen is uit goed toepassen van begrippen als 'ondernemerschap', 'competenties', 'strategisch management', 'verdienmodellen', 'business model innovation' en dergelijke. Toch zijn hiervan mooie voorbeelden in de samenwerking tussen de verwerkers en primaire ondernemers gerealiseerd. Voor voorbeelden voor een keten of sector als geheel, moeten we concluderen dat dat een brug te ver was. Als die conclusie klopt, heeft dit consequenties voor de wijze waarop de adviezen in de hoofdstukken 3, 4 en 5 het beste uitgewerkt kunnen worden. We staan bijvoorbeeld voor de uitdaging om passende verdienmodellen te ontwikkelen, die dergelijke typen investeringen over de individuele (grote) bedrijven heen tot rendement brengen. Dergelijke uitdagingen staan ook in de innovatiecontracten.

ten van de topsectoren Agri&Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen centraal. In dat licht vormen deze studie en adviezen ook een oproep om vanuit dat perspectief deze uitdagingen op te pakken. Daarbij denken we als ondernemerschapsonderzoekers graag mee!

# Literatuur

---

Kortstee, H., N. Hamers - van den Berkmortel, K. de Grip, H. Hermans, B. Smit, R. Stokkers en M. de Vlas, 2011. *Leven Lang Leren in kenniscoalities; Voortdurende ontwikkeling van ondernemerscompetenties in kenniscoalities*. Rapport 2011-069. Den Haag: LEI.

PvO, *Basisverklaring Partners voor Ondernemerschap*, 2006. Zie ook [www.partnersvoorondernemerschap.nl](http://www.partnersvoorondernemerschap.nl).

Schans van der, J.W., 2008. *Strategic farm management and the transition towards sustainable agricultural food production; Contribution to the conference 'transition towards sustainable agriculture, food chains and peri-urban areas, Theme: Transitions towards sustainable farm systems*. Conference Programme, pp. 97-98. Wageningen, 26-29 October.

Smit, A.B., K. de Grip, A.C.G. Beldman, J.A.A.M. Verstegen, A. Bikker, G.S. Splinter, C.C. de Lauwere, P.L. de Wolf (PPO-agv) en O. Hietbrink, 2010. *Ondernemerschap in de keten; Resultaten van een programmeringsstudie, gepubliceerd in dit rapport als Bijlage 1*.

Smit, A.B., 2004. 'Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture.' In: W. Bokelmann (Ed.). *Acta Horticulturae* 655, Proceedings of the XVth Symposium on Horticultural Economics and Management. Berlin, Germany, August 29 - September 3, 2004, pp. 167 - 173.

Smit, A.B. en M.A.E. van Leeuwen, 2013. *Agro Groeiversneller; Leven-lang-leren voor ambitieuze ondernemers*. Rapport 2013-029 i.w. Den Haag: LEI

Verstegen, J.A.A.M. en T.L. Lans, 2006. *Kunst van het zien en realiseren*. Rapport 8.06.02. Den Haag: LEI.

# Bijlage 1

---

## Essay Ondernemerschap in de keten Resultaten van een programmeringsstudie

**Dit essay geeft inzicht in het ondernemerschap en de ondernemendheid in de agrarische primaire sector en in de agrarische waardeketen en in de benodigde ontwikkeling in de komende decennia.**

De komende 10 à 20 jaar zal de dynamiek in markt, maatschappij en beleid groot blijven en om continue aanpassingen vragen op het primaire agrarische bedrijf, in de gehele keten, dus in alle schakels afzonderlijk, maar belangrijker nog, in de keten als geheel. Kernwoorden bij de benodigde aanpassingen zijn: a) samen ondernemen/co-creatie; b) relatie en communicatie; c) gelijkwaardigheid en benutting van innovatieve kracht in de primaire sector; d) risicomanagement en ketenbrede 'licences to produce and to deliver'. Een meerjarenprogramma met onderliggende projecten in het verlengde van key issues en uitdagingen bij primaire ondernemers, medewerkers en bestuurders van ketenpartijen en ketens als geheel is hierbij aan te bevelen.

Het onderzoek is door deskstudie en interviews met de partijen binnen de Partners voor Ondernemerschap (PvO) uitgevoerd. Het essay en het hieruit voortvloeiende advies (in de hoofdttekst van dit rapport) zijn gedeeld met de Werkgroep van de PvO.

### **B1.1 Inleiding**

#### 1.1.1 Achtergrond

'Ondernemerschap' is sinds het uitkomen van de EZ-visie 'Kiezen voor Landbouw'<sup>1</sup> volop in de belangstelling bij landbouwbeleid, -bedrijfsleven, -onderwijs en

---

<sup>1</sup> In deze visie wordt uitgesproken dat boeren en tuinders zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en continuïteit van hun bedrijf. Het daarbij gebruikte adagium is 'Van zorgen voor naar zorgen dat ...'. Dit betekent dat de overheid het als haar taak tegenover de sector ziet randvoorwaarden te stellen en bedrijvigheid te faciliteren. De sector zou zelf een centrale, leidende en proactieve rol in strategische besluitvorming en probleemoplossing hebben te nemen. Daarvoor is versterking van ondernemerschap essentieel, zo is de stelling.



-onderzoek. Heel concreet zijn op basis van deze visie onder andere de 'Partners voor Ondernemerschap' (PvO) tot stand gekomen, een netwerkorganisatie die het ondernemerschap in de land- en tuinbouw wil verbeteren.<sup>1</sup> Ondernemerschap is, net als duurzaamheid, een containerbegrip. In dit essay omvat ondernemerschap onder andere het 'zien en realiseren van kansen'<sup>2</sup> en het maken van een goede match tussen de 'drie O's': ondernemer, onderneming en omgeving. Dit betekent dat zowel de privé- als de bedrijfsdoelen van de ondernemer zo goed mogelijk in kaart gebracht en nagestreefd worden in overeenstemming met de beschikbare middelen op het bedrijf<sup>3</sup> en aansluitend bij de mogelijkheden van de gegeven fysieke en sociaal-economische omgeving.<sup>4</sup>

Inmiddels is en wordt er in het landbouwkundig onderzoek en het groene onderwijs behoorlijk wat aandacht besteed aan het begrijpen en versterken van ondernemerschap van primaire agrarische ondernemers (boeren, tuinders en vissers). In dit essay gaat het over 'ondernemerschap in de keten', namelijk van toeleverancier, via primaire producent (boer, tuinder, visser), tot verwerker. De term 'ondernemerschap in de keten' suggereert dat het niet alleen gaat over ondernemerschap van de genoemde verschillende individuele ketenpartijen, maar ook om de keten als geheel. In het navolgende wordt duidelijk dat inderdaad ook de relatie, communicatie en interactie tussen ketenpartijen onderwerp van studie is. De werkhypothese van dit essay is dat de (grote) dynamiek van beleid, markt en maatschappij vereist dat het ondernemerschap door de gehele keten heen versterkt wordt.

### 1.1.2 Probleem- en doelstelling

De probleemstelling in dit essay ligt in de vraag hoe het met het ondernemerschap in de agrarische ketens in Nederland is gesteld en in het bijzonder welke 'key issues' zich voordoen bij het optimaliseren van dergelijke ketens. Deze key issues zijn doorslaggevend voor de performance en continuïteit van de genoemde ketens. Op basis van dit essay is een advies voor de PvO geschreven,

---

<sup>1</sup> De PvO zijn in 2006 opgericht en bestaan uit de volgende partijen: ZLTO, Ministerie van Economische Zaken (EZ), FrieslandCampina, VION Foods, The Greenery, CNC, Rabobank Nederland, het NAJK, de Groene Kennis Coöperatie en Wageningen UR.

<sup>2</sup> Verstegen, J.A.A.M. en T.L. Lans, De kunst van het zien en realiseren. Den Haag, LEI, 2006, Rapport 8.06.02.

<sup>3</sup> Niet in de laatste plaats ook de competenties van de ondernemer en eventueel zijn meewerkende gezinsleden of personeel.

<sup>4</sup> Smit, A.B., Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture. In: W. Bökelmann (Ed.). *Acta Horticulturae 655, Proceedings of the XVth Symposium on Horticultural Economics and Management*. Berlin, Germany, August 29-September 3, 2004, pp. 167-173.

waarin de genoemde key issues worden omgezet in concrete actiepunten. Dit advies vormt de hoofdtekst van dit rapport. De geadviseerde activiteiten maken deel uit van de aanbevelingen om tot een relatief groot onderzoeks- en uitvoeringsprogramma te komen, waarin waar mogelijk activiteiten centraal en/of gezamenlijk door de PvO zullen worden uitgevoerd. Dit essay geeft dus de achtergrond en aanleiding voor het opgestelde advies.

### 1.1.3 Afbakening

Het essay heeft betrekking op ondernemerschap in de verschillende ketenschakels: van toeleverancier, via agrarisch ondernemer/agrarisch producent/boer of tuinder<sup>1</sup>, tot verwerker (processor). Ketenschakels zoals groothandel, retail en consumenten blijven in dit essay buiten beschouwing, al maken ze in de beschrijving wel degelijk deel uit van de markt- en maatschappelijke omgeving waarin agrarische ketens functioneren. De analyse richt zich vooral op agrarische ketens, maar bij het schetsen van toekomstbeelden is breder naar maatschappelijke en marktontwikkelingen gekeken.

### 1.1.4 Werkwijze

Het essay is tot stand gekomen door bestaande literatuur te combineren en te verfijnen met gesprekken met diverse betrokkenen bij de PvO en met aanverwante deskundigen. In een groep van onderzoekers bij Wageningen UR is een en ander verder geordend, verwoord en geduid. Het essay en het hieruit voortvloeiende advies (in de hoofdtekst van dit rapport) zijn gedeeld met de Werkgroep van de PvO door middel van mondelinge presentaties.

### 1.1.5 Leeswijzer

In paragraaf B1.2 van deze bijlage wordt ingegaan op de begrippen 'ondernemerschap' en 'ketens', die in dit essay centraal staan. Paragraaf B1.3 beschrijft de ontwikkelingen die zich voordoen op de primaire bedrijven en in ketens en wat dit voor gevolgen heeft voor het ontwikkelen van ondernemerschap en ondernemendheid. Van daaruit worden in paragraaf B1.4 'key issues' benoemd, waaraan in gremia als Partners voor Ondernemerschap aandacht besteed zou moeten worden. Het essay sluit af met een aantal conclusies en een verwijzing

---

<sup>1</sup> Omdat in de PvO geen visserijketens zijn vertegenwoordigd, blijven ze in dit essay buiten beschouwing, inclusief de vissers als primaire producenten.

naar de aanbevelingen in het advies dat voor de PvO is opgesteld in de hoofdtekst van dit document.

## **B1.2 Ondernemerschap en ketens**

### 1.2.1 Ondernemerschap

Vanuit de economische en managementliteratuur wordt ondernemerschap gedefinieerd als 'het proces waarbij economische activiteit wordt gecreëerd en ontwikkeld door een combinatie van risico nemen, innovatie en adequaat management'.<sup>1</sup> Ondernemers worden gekenmerkt als 'movers of the market', 'innovators' and 'seekers of profit opportunities'.<sup>2</sup> Ondernemers richten zich dan met name op kansen voor economische ontwikkeling door product-, proces-, markt- en organisatorische innovaties te bewerkstelligen.<sup>3</sup>

Echter, het is belangrijk om bij de discussie over de definitie van het begrip ondernemerschap en, in het verlengde daarvan, als het gaat om medewerkers in bijvoorbeeld ketenschakels, 'ondernemendheid', niet uit het oog te verliezen waar ondernemerschap toe moet leiden: wat is de uiteindelijke doelstelling?

In de context van de huidige ontwikkelingen, de politieke en maatschappelijke discussies in de Nederlandse landbouw, kan in het algemeen gesteld worden dat ondernemerschap op lange termijn draait om continuïteit en duurzaamheid. Dit geldt zowel voor het primaire agrarische bedrijf als voor de agroketens. De continuïteit wordt kort gezegd bepaald door de langetermijnprestaties van het bedrijf en de keten in relatie tot de ontwikkelingen in de omgeving. Bij duurzaamheid gaat het om het multidimensionale en integrale perspectief van sociale, ecologische en economische belangen. Winstgevendheid en bedrijfscontinuïteit zijn daarbij belangrijke aspecten, maar ook arbeidsomstandigheden, dierenwelzijn, diergezondheid, voedselveiligheid, natuur en landschap en het milieu maken hier deel van uit.<sup>4</sup> Het begrip ondernemerschap reikt daarmee verder dan economisch gewin en legt meer nadruk op het incorporeren van

---

<sup>1</sup> Hebert en Link, 1989 in: Vuylsteke et al., 2009. *Landbouw en Ondernemerschap*. Departement Landbouw en Visserij, Brussel.

<sup>2</sup> Praag, van, M., 1999. 'Some classic views on entrepreneurship.' In: *The economist* 147 (3), pp. 311-335.

<sup>3</sup> Shane, S., 2003. *A general theory of entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham, 327 pp.

<sup>4</sup> Van Chalker et al., 2005. 'Identifying and ranking attributes that determine sustainability in Dutch dairy farming.' In: *Agricultural and Human Values* Vol: 22, pp. 53-63.

integrale duurzaamheidseisen en de bereidheid om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

### *Ondernemerschap en ondernemendheid in de praktijk*

Ondernemerschap is dus gericht op de duurzame continuïteit van het bedrijf en de keten en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het in beeld brengen van de ontwikkelingen in de omgeving en die relateren aan de eigen situatie;
- Het omzetten van deze beelden naar een bewuste keuze;
- Het omzetten van deze keuze in acties.

Ondernemerschap kan ook gedefinieerd worden als 'het besturen en draaiende houden van een onderneming'. In deze betekenis zijn alle boeren en tuinders ondernemers, namelijk iedereen die te boek staat als eigenaar of pachter van een agrarisch bedrijf. In dit essay hanteren we een andere definitie, die vergelijkbaar is met 'ondernemendheid'. De term 'ondernemendheid' wordt gehanteerd voor medewerkers van bedrijven of organisaties.<sup>1</sup> Deze mensen zijn geen eigenaar of pachter van een bedrijf, maar kunnen wel in meer of mindere mate 'ondernemend' zijn voor het bedrijf of de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Dat doen zij door 'kansen te zien en te realiseren' en qua strategische keuzes de juiste match te maken tussen middelen, mogelijkheden en beperkingen, zodat doelen gehaald worden.

Ondernemerschap gaat om het naar binnen én buiten gericht zijn; om signalen en mogelijkheden te identificeren en te vertalen naar de eigen praktijk. De drie O's staan hierbij centraal: ondernemer (competenties, ambities, doelstellingen, voorkeuren), onderneming (structuur en prestaties) en omgeving (signalen uit markt, maatschappij, beleid). Omdat deze drie O's uniek zijn, leidt ondernemerschap tot een grote diversiteit aan keuzen en ontwikkelrichtingen.

Ondernemerschap impliceert ook een dynamisch en cyclisch proces. De omgeving blijft veranderen, genomen beslissingen kunnen anders uitpakken dan verwacht, kansen dienen zich onaangekondigd aan. Het analyseren, kiezen en monitoren blijven belangrijk. Dit vormt ook de basis voor strategisch management.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zie ook hoofdstuk 1 in M. van der Wel en F. Schuring, *Welk spoor kiest u? Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap*. Den Haag, LEI, 2009, Rapport 2008-085.

<sup>2</sup> David, 2001. *Strategic Management: concepts*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.

*Ondernemerschap of ondernemendheid naast vakmanschap en management*  
Ondernemerschap of ondernemendheid ('de goede dingen doen') is een aanvulling op vakmanschap en management ('de dingen goed doen'), waarbij de nadruk ligt op het geven van en werken binnen de bestaande bedrijfsopzet.

Niet alle boeren en tuinders zijn actief met ondernemerschap bezig volgens deze beschrijving. Hierin worden voortdurend verbindingen gelegd met markt, maatschappij en beleid en vindt vertaling van signalen plaats naar het eigen bedrijf. Naar schatting houdt 10 à 20% van de boeren en tuinders zich hiermee bezig en is daarom te typeren als 'ondernemer'. Dat zijn de 'innovators', 'early adopters' en wellicht nog een deel van de 'early majority' in de agrarische sector, waarvan de aandelen in totaal op respectievelijk 1,5%, 13,5% en 34% worden geschat.<sup>1</sup> Desondanks zegt dit essay ook iets over en voor de overige 80 à 90% van de boeren en tuinders in Nederland, die vaak nog getypeerd worden als 'early majority' (de rest van deze groep), 'late majority' of 'het peloton' (34%) en 'laggards' of 'achterblijvers' (16%).<sup>2</sup>

Het blijft belangrijk voor alle boeren en tuinders om die positie en strategie te kiezen die bij hun bedrijf past en bij de eigen competenties, voorkeuren (liever nog: missie en visie) en ambities. De strategie werkt alleen als deze ook past bij de rollen, functie en positie die een ondernemer in de keten wil en kan innemen.<sup>3</sup> De basisgedachte is dat de mens het beste en met de meeste voldoening functioneert als hij of zij datgene doet en op die positie zit die het beste bij hem/haar passen. Het kan dus ook een expliciete keuze zijn om zich te richten op het optimaliseren van vakmanschap en/of management van de onderneming in plaats van bijvoorbeeld het creëren van toegevoegde waarde, vermarkting, natuurcreatie, enzovoort. Deze nieuwe en andere functies worden of blijven uitbesteed aan andere ondernemers of ketenpartijen. Dit betekent niet dat agrarische ondernemers die kiezen voor optimalisatie, minder ondernemend zijn: ze maken gebaseerd op de analyse van hun situatie, een weloverwogen en pas-

---

<sup>1</sup> Hees, E., R. Joldersma, F. van der Schans en L. Vlaar, 2009. *Analyse en beoordeling van leerarrangementen voor ondernemerschap gericht op innovatie*. Ondernemen met Toekomst, verslag 2<sup>e</sup> fase. Culemborg, CLM-rapport 696-2009.

<sup>2</sup> Deze termen impliceren een waardeoordeel, maar kunnen objectief gemeten worden in bijvoorbeeld de adoptiesnelheid van nieuwe innovaties. Zie ook de voetnoot op de volgende pagina.

<sup>3</sup> Daarbij gaat het ook om het stellen van grenzen, om met name zeer ondernemende agrariërs er voor te behoeden dat ze alles op zich nemen; dat kan namelijk ook een valkuil zijn. Voor boeren en tuinders uit het peloton zal de vraag vooral zijn welke activiteiten ze zelf willen uitvoeren en welke ze bijvoorbeeld aan een coöperatie willen uitbesteden, of ze met contracten willen werken of juist deel willen nemen aan de vrije handel, of ze in een soort franchise-constructie als destijds 'Family farmers' willen instappen met alle voor- en nadelen van dien, enzovoort (Family farmers is in 2012 failliet gegaan, [www.boerderij.nl/Varkenshouderij/Nieuws/2012/8/Nader-onderzoek-faillissement-Family-Farmers-1043674W/](http://www.boerderij.nl/Varkenshouderij/Nieuws/2012/8/Nader-onderzoek-faillissement-Family-Farmers-1043674W/)).

sende keuze. Het maken van expliciete, passende keuzes en regelmatige reflectie daarop vormen de kern van ondernemerschap en ondernemendheid.<sup>1</sup>

We maken dus onderscheid tussen 'ondernemerschap in 'enge' zin', kort samengevat met 'kansen zien en realiseren' (van toepassing bij 10-20% van de boeren en tuinders) en 'het kiezen van de best passende rol en positie in de keten' (ook van toepassing bij de overige 80-90% van de boeren en tuinders). Voorgesteld wordt bij de tweede groep te spreken over 'ondernemendheid'. De term 'ondernemendheid' wordt daarom gebruikt voor werknemers in bijvoorbeeld agroketens maar ook voor boeren en tuinders die vooral als vakman en manager functioneren en minder of niet als 'ondernemer sec'.

### 1.2.2 Ketens

De vorige paragraaf ging met name in op de duiding van agrarisch ondernemerschap en ondernemendheid vanuit het perspectief van het primaire agrarische bedrijf. Echter, verduurzaming en continuïteit komen niet tot stand door de primaire ondernemer alleen. De afstemming en interactie met de voorgaande en opvolgende ketenschakels zijn in veel gevallen van essentieel belang voor de optimale voortbrenging en vermarkting van het product en voor continue innovatie in de keten door in te spelen op markt-, maatschappelijke en beleidsontwikkelingen en -signalen. Uiteindelijk vraagt dit om ondernemendheid in de hele keten en om samenwerking tussen de ketenschakels.

#### *Ketenmodellen en -vormen*

In deze paragraaf presenteren we eerst een theoretisch intermezzo over ketenmodellen en -vormen. Vervolgens (in paragraaf B1.3) worden de huidige trends in ketenvormen en samenwerking gepresenteerd.

Kortweg worden ketens omschreven als elkaar opvolgende ondernemingen betrokken bij de productie en afzet van een product. Elke schakel van een keten levert in de praktijk meestal aan meer dan één andere partij goederen en dien-

---

<sup>1</sup> De implicatie hiervan is ook dat we geen waardeoordeel over 'typen' ondernemerschap en ondernemendheid uitspreken. 'Echte' ondernemers, die dikwijls grote stappen zetten in en met hun bedrijf, spreken tot de verbeelding, onder andere in het kader van de prijs 'Agrarisch ondernemer van het jaar'. Bij een analyse van het succes van dergelijke ondernemers blijkt echter dat de continuïteit van hun bedrijven niet per definitie beter gewaarborgd is. (Zie bijvoorbeeld Uffelen, van, R.L.M., A. van den Ham en G.M. Splinter, 2005. *Succes met innovatief ondernemerschap; Ondernemers in beeld die zijn genomineerd voor de prijs 'Agrarisch Ondernemer van het Jaar*. LEI Rapport 2.05.04. Den Haag). Het gaat vaak ook om een menstype dat veel voldoening vindt in dynamiek, verandering, vernieuwing en dergelijke. Voor veel andere boeren en tuinders zijn de belangstelling en de doelstelling veel meer gericht op het optimaliseren en continueren van de huidige productie(wijze).

sten, respectievelijk betreft van verschillende leveranciers grondstoffen, halffabricaten en diensten.

Vanuit de economische literatuur wordt gesproken over waardeketens.<sup>1</sup> Dit begrip omvat het geheel van activiteiten dat binnen de verschillende ketenschakels (ondernemingen) ontplooid wordt om een product te kunnen leveren. De veronderstelling is dat de verkoopprijs van het product de kosten die deze activiteiten met zich meebrengen meer dan compenseert, waardoor een marge overblijft. Deze marge is nodig om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Traditioneel kan het geheel van activiteiten zich richten op het realiseren van de laagste kostprijs (kostenleiderschap) of op het versterken van onderscheidend vermogen (differentiatie). Beide strategieën kunnen succesvol zijn, maar het is van belang dat een onderneming een duidelijke keuze maakt en al zijn acties in lijn zijn met de gemaakte keuze. Het begrip 'waardeketen' doelt overigens op alle activiteiten binnen één onderneming en niet binnen een keten als geheel.

De mate waarin de keten als geheel tot de eindverbruiker aan toe waarde aan een product toe kan voegen, wordt bepaald door de concurrentiekracht. De verdeling van deze waarde, de zogenaamde margeverdeling, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de verhoudingen en afspraken tussen de ketenschakels.<sup>2</sup> De veronderstelling is dat de verkoopprijs van het product de kosten van transacties tussen ketenschakels en van de waardevermeerdering dekt.

In ketens worden functies vervuld om het product van producent naar consument te krijgen en om op die manier in de behoeften van eindafnemers te voorzien. Deze kunnen worden samengevat als ruilfuncties, fysieke functies en ondersteunende functies. De moderne ketenbenadering betreft de coördinatie van alle activiteiten in de keten die bijdragen aan effectiviteit (dat wil zeggen de kwaliteit leveren waar de doelgroep om vraagt), efficiency (dat wil zeggen kosten van productie en marketing zo laag mogelijk houden binnen de gestelde kwaliteitseisen) en billijkheid (verdeling van de winst/toegevoegde waarde over de ketenpartijen). Deze coördinatie werkt door in de organisatorische structuur van een keten.

### *Typering van ketens*

Ketens zijn op verschillende manieren te typeren. Een onderscheid kan gemaakt worden aan de hand van de lengte van de ketens. De lengte van de ketens

---

<sup>1</sup> Porter, M.E., *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York, 1985.

<sup>2</sup> Raad Landelijk Gebied, 2003, *De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler?* Advies over de positie van primaire producenten in agroketens.

wordt bepaald door het aantal transactierelaties; het aantal schakels tussen producent en consument bepaalt dus of er sprake is van korte of lange ketens. Dit hangt veelal af van het feit of het type product dat door de boer of tuinder afgeleverd wordt, nog veel bewerkingen moet en kan ondergaan, of dat het reeds gebruiksklaar is voor de consument. De lengte hangt daarmee ook af van de mate waarin primaire agrarische ondernemers zelf een keten kunnen organiseren en daarmee een aantal functies zelf (gaan) uitvoeren. Dit verkort de keten. Bij ketenverkorting wordt echter vaak het eindproduct door de boer of tuinder rechtstreeks bij de consument of retail afgezet, zodat de keten een geheel ander karakter krijgt, namelijk een korte keten, ook wel als 'niche-keten' aangeduid (zie ook hieronder), omdat het product specifiek en/of de wijze van afzet kleinschalig is ten opzichte van het gangbare product en de gangbare afzetwijze.

Een andere indeling van ketens is meer gebaseerd op de vorm van ketens (figuur B1.2.1). Deze verschillende vormen komen allen naast elkaar voor in dezelfde sector, maar er is in het algemeen een ontwikkeling van boven naar beneden. De ambachtelijke keten is een korte keten, waarbij de ondernemer zelf zijn producten verwerkt en vermarkt. Een fordistische keten is gericht op efficiënte verwerking van grondstof tot eindproduct met weinig variatie in keuzemogelijkheden voor de consument. In een toyotische keten vindt een sterke diversificatie van producten bij de verwerker plaats, zodat de keuzemogelijkheden voor de consument toenemen. In een post-toyotistische keten is er sprake van een doorlopende lijn van grondstof tot eindproduct, met deelstromen waarmee specifieke consumentenvragen kunnen worden beantwoord.<sup>1</sup>

Ook kunnen ketens geduid worden aan de hand van het type product, namelijk of het een gangbaar of een 'nicheproduct' is, bijvoorbeeld een biologisch of streekproduct. Dit kan leiden tot 'niche-ketens' die zich onderscheiden van ketens waarin uniforme bulkproducten de basis vormen, zoals de meer 'mainstream ketens' van gangbare melk, suiker, granen, enzovoort.

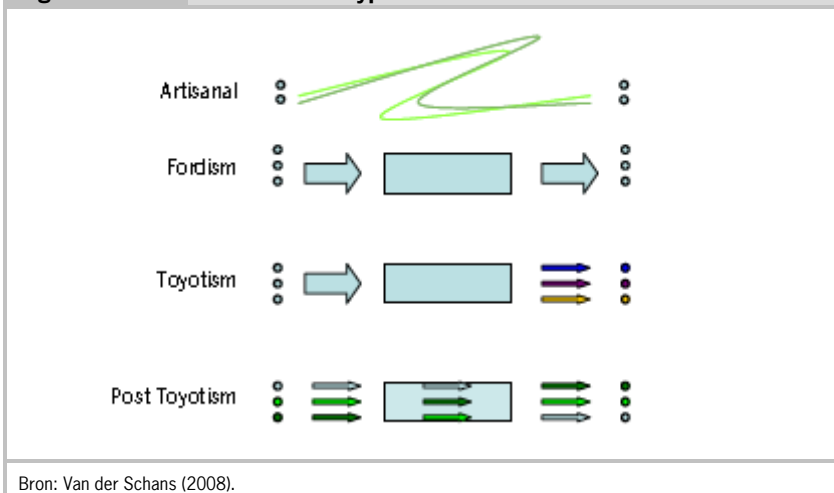
In paragraaf B1.3 van deze bijlage wordt nader ingegaan op deze verschillende vormen van agroketens en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen.

---

<sup>1</sup> Schans, J.W. van der; Strategic farm management and the transition towards sustainable agricultural food production; Contribution to the conference 'transition towards sustainable agriculture, food chains and peri-urban areas, Theme: Transitions towards sustainable farm systems. Conference Programme pp. 97-98, Wageningen, 26-29 October, 2008.



**Figuur B1.2.1** Verschillende typen ketens



### **B1.3** Stand van zaken en uitdagingen voor ondernemerschap in de keten

#### 1.3.1 Ontwikkelingen in de agrosectoren en omgeving

Nederland telt ongeveer 80.000 agrarische ondernemers. Het totaal aantal bedrijven is de laatste 30 jaren drastisch afgenomen, met meer dan 50%. De vergrijzing op de bedrijven neemt ook toe; bijna 60% van de bedrijfshoofden was in 2008 50 jaar of ouder en minder dan 1% jonger dan 30 jaar. Dat roept vraagtekens op wat betreft een gezonde leeftijdsopbouw in de sector en de beschikbaarheid van opvolgers. Deze situatie kan mogelijk vernieuwing in de agrosectoren afremmen.

### *Centrale thema's*

In diverse studies over toekomstverkenningen van ontwikkelingen in de agrosectoren en ondernemerschap komt een aantal centrale thema's naar voren<sup>1,2,3</sup>:

1. Maatschappelijke acceptatie: de acceptatie van de huidige landbouw en haar productiewijze door consument en burger is niet meer vanzelfsprekend. Belangen- en maatschappelijke organisaties zullen in de toekomst nog meer de agenda mede bepalen. De rol van de retail wordt ook in dit opzicht belangrijker. Ketentransparantie, kwaliteitsborging en keurmerken, diversificatie en toegevoegde waarde zijn daarbij enkele steekwoorden;
2. Globalisering: De wereldeconomie wordt in toenemende mate een open economie. Afnemers en toeleveranciers worden steeds meer internationaal georiënteerd. De concurrentie tussen ondernemers en ketens in verschillende landen en werelddelen neemt toe. Omdat in Nederland de kosten van grond en arbeid relatief hoog zijn, is het niet vanzelfsprekend dat Nederlandse ondernemers op Europese en wereldschaal kunnen concurreren, met name niet op het gebied van laagsalderende producten. Tegelijkertijd neemt de ondersteuning van landbouwbedrijven vanuit de EU af. Dit leidt tot minder marktbescherming en meer prijsfluctuaties bij vanouds 'stabiele' producten. Met name de concurrentiepositie van de primaire agrarische producent komt hierdoor onder druk te staan;
3. Duurzaamheid: beperking van het gebruik van grondstoffen en rekening houden met de impact van de productie op dier en omgeving worden steeds belangrijker. Te denken valt aan thema's als bemesting, gewasbescherming en dierenwelzijn en meer recent ook biodiversiteit (EHS), natuur- en landschapsbeheer, emissiereductie van ammoniak en broeikasgassen, kleinschaligheid, vernatting c.q. tegengaan van verdroging en bescherming van humane gezondheid (antibiotica-, MRSA- en Ehec-problematiek, Q-koorts, fijn stof en dergelijke). Duurzaamheid is een vereiste voor continuïteit van de agrosectoren. Kwamen de impulsen voor duurzaamheid eerder vooral vanuit de overheid in de vorm van regelgeving, de laatste jaren is veel invloed en

---

<sup>1</sup> Bruchem, C. van, H.J. Silvis, P. Berkhout, K. van Bommel, K. de Bont, W. van Everdingen, T. de Kleijn en B. Pronk, *Agrarische structuur, trends en beleid: Ontwikkelingen in Nederland vanaf 1950*. Rapport 2008-060. Den Haag: LEI.

<sup>2</sup> Silvis, H.J., C.J.A.M. de Bont, J.F.M. Helming, M.G.A. van Leeuwen, F. Bunte en J.C.M. van Meijl, *De agrarische sector in Nederland naar 2020; Perspectieven en onzekerheden*. Rapport 2009-021. Den Haag, LEI.

<sup>3</sup> Smit, A.B., H.J.M. Kortstee, N.J. Jukema (PPO-agv), J. Meijaard (EIM), S. Oudmaijer (EIM), N. Idema, F. Pleijster (EIM), R.M. Braaksma (EIM) en J. van Staalduinen (Van Staalduinen Communicatie), 2009. *Samen werken aan samenwerking*. Rapport 2009-082. Den Haag: LEI.

stimulans zichtbaar vanuit maatschappelijke organisaties richting retail, ondernemers en agroketens.

4. Diversificatie van markten: er ontstaan en ontwikkelen zich steeds meer en diverse mogelijkheden op het gebied van onder andere zorg, recreatie, huisverkoop, groene en blauwe diensten. De agrarische ondernemer komt daarmee in aanraking met heel verschillende partijen om zaken voor elkaar te krijgen. Dat vraagt aanpassingen op velerlei gebied en daardoor ook andere dan traditioneel benodigde competenties.

Daarnaast zien we ook een verandering in beleid van productiegerichtheid naar gebiedsgerichtheid. Vanuit het Nederlandse maar ook vanuit het EU-beleid verschuift de nadruk van alleen agrarische productie naar het versterken van de lokale economie in het buitengebied.<sup>1</sup>

Ook heeft de inzet van beleid op bijvoorbeeld groene energie indirecte effecten op de landbouw. Aan de ene kant biedt een dergelijke beleidslijn perspectief voor de productie van grondstoffen waaruit energie geproduceerd kan worden, met name in de akkerbouwsector, maar dergelijk beleid leidt ook tot stijging van bijvoorbeeld voerkosten en kan daarmee grote gevolgen hebben voor de rentabiliteit van primaire bedrijven in andere, namelijk de veehouderijsectoren.

#### *Dynamiek en complexiteit*

Vanuit deze ontwikkelingen zien we dat de dynamiek in de omgeving groter is dan in het verleden: de maatschappij 'bemoeit' zich steeds meer met de manier van produceren, de markt is minder beschermd en meer in beweging. Bovendien is er eigenlijk geen partij meer aan te wijzen die richting wil of kan geven aan het geheel, die de regiefunctie op zich neemt.

De context van agroketens wordt dus steeds complexer en dynamischer, waardoor bij primaire agrarische ondernemers en ketenpartijen de noodzaak ontstaat zich meer bewust te worden van de veranderingen in hun omgeving en hierop gezamenlijk responsief in te spelen. In de volgende paragraaf wordt uitgewerkt wat dit betekent voor het versterken van ondernemerschap.

### 1.3.2 Noodzaak en vormen voor het versterken van ondernemerschap

Zoals in de vorige paragraaf gedeut, zullen agrarische ondernemers in toeneemende mate genooddaakt zijn zelf actiever te worden om te blijven inspelen om

---

<sup>1</sup> OECD; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006, The New Rural Paradigm: Policies and Governance. ISBN Number: 9264023917, 101 pp.

alle signalen en veranderingen die op ze afkomen. Hieruit volgt een noodzaak om agrarisch ondernemerschap te versterken en te ondersteunen door de capaciteit te ontwikkelen om responsief te zijn, signalen op te pikken uit de omgeving en telkens de vraag te stellen: wat betekenen deze signalen voor de ontwikkeling en inrichting van mijn bedrijf? Mogelijkheden om op signalen te reageren worden in een vervolgstap geïnventariseerd, beoordeeld en uitgewerkt. Dat kan door in gesprek te gaan met anderen/te netwerken, opties uit te zoeken en waar mogelijk en zinvol samenwerking te bewerkstelligen. Bevordering van ondernemerschap vraagt daarmee om verbetering van signaleringsvermogen, risicomangement, organisatievermogen, innovativiteit, creativiteit en flexibiliteit.

### *Ondernemerschap en optimalisatie*

Zoals eerder aangegeven gaat ondernemerschap niet alleen over optimalisatie van het bestaande bedrijf, maar breder om de zoektocht naar een bewuste en passende plaats in sector, keten en maatschappij. Deze aspecten zullen in de toekomst steeds belangrijker worden in het aanbod aan onderwijs en advies. De kennisinfrastructuur zal hier nadrukkelijker op aan moeten sluiten. Concepten van leven-lang-leren op sector- en ketenschakel-overschrijdend niveau dienen hiervoor ontwikkeld, verbeterd en uitgerold te worden, bij voorkeur door zogenaamde kenniscoalities van bedrijfsleven, onderwijs-, onderzoeks- en/of adviesorganisaties.<sup>1</sup> Daarbij zal qua werving, vorm en inhoud ongetwijfeld differentiatie nodig zijn naar ondernemerschapsniveau. Topondernemers (innovators en early majority) zullen in grotere mate openstaan voor nieuwe en innovatieve markt- en productconcepten en bedrijfssystemen, terwijl het peloton zich in het algemeen meer gemotiveerd zal weten door technische innovaties in bestaande bedrijfssystemen.

### *Veelbelovende initiatieven*

Met betrekking tot het ondersteunen van ondernemerschap bij de primaire agrariërs, is er al een aantal veelbelovende initiatieven. Hier volgt een kort overzicht:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Een (veel) completer overzicht is gegeven in Kortstee, Harry, Noortje Hamers-van den Berkmortel, Karin de Grip, Harry Hermans, Bert Smit, Rob Stokkers en Maaïke de Vlas, 2011, *Leven Lang Leren in kenniscoalities; Voortdurende ontwikkeling van ondernemerscompetenties in kenniscoalities*. Rapport 2011-069. Den Haag: LEI. Ook wordt verwezen naar Wel, van der, M. en F. Schuring, 2009. *Welk spoor kiest u? Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap*. Rapport 2008-085. Den Haag: LEI en Zijlstra, J., M. de Haan en A. Evers, 2008. *Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit*. ASG Rapport 116. Lelystad.

- De Rabobank biedt het product 'Rabo Opvolger Perspectief' aan; hierbij wordt als onderdeel van het traject met jonge ondernemers gewerkt aan strategieontwikkeling voor het 'over-te-nemen-bedrijf' door middel van een grondige analyse en inschatting van mogelijkheden in de omgeving, op het bedrijf en capaciteiten en voorkeuren van de ondernemer zelf. Het traject is gebaseerd op het ISM-concept van WUR-AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen;<sup>1</sup>
- ZLTO Bedrijfsadvies werkt met ondernemerscoaches. Deze coaches begeleiden direct ondernemers bij allerlei bedrijfgerelateerde thema's en strategische vraagstukken, waarbij het ondernemersprofiel centraal staat, vergelijkbaar met het ISM-traject.<sup>2</sup> Jonge ondernemers kunnen specifiek in het programma JOOST coaching ontvangen.<sup>3</sup> LTO Noord Advies biedt ook een Ondernemerscoach aan, met als bijzonderheid de OPQ persoonlijkheidstest ;<sup>4</sup>
- NAJK (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt met daarbinnen een aantal regionale afdelingen) houdt zich bezig met cursusprogramma's als FIN (over het verkrijgen van Financieel Inzicht voor het agrarische bedrijf)<sup>5</sup> en BONO (Bewust Op weg Naar Overname),<sup>6</sup> twee cursussen die voorbereiden op de bedrijfsovername maar qua insteek 'technischer' van aard zijn dan het Rabo Opvolgers Perspectief.
- CAH Vilentum en HAS Den Bosch bieden specifieke Ondernemerschapopleidingen aan in hun onderwijsprogramma's, zoals de major Agrarisch Ondernemerschap in Dronten en de Topklas(se) Ondernemer in Den Bosch.
- Het KLAS-project, dat drie maal met ondernemers en ketenpartijen uit PvO heeft gedraaid. De sectoroverschrijdende ontmoeting van ondernemers en verwerkende bedrijven was een goede 'out of the box'-oefening en gaf wederzijdse inspiratie.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> [www.agrocenter.nl](http://www.agrocenter.nl); [www.rabobank.nl/bedrijven/advies/speciaal\\_voor/agrarische\\_ondernemers/bedrijfsopvolging](http://www.rabobank.nl/bedrijven/advies/speciaal_voor/agrarische_ondernemers/bedrijfsopvolging)

<sup>2</sup> [www.zlto.nl/nl/25222709-Sectoren.html?path=11000073/11000077/10027867](http://www.zlto.nl/nl/25222709-Sectoren.html?path=11000073/11000077/10027867)

<sup>3</sup> [www.joost-online.nl](http://www.joost-online.nl); [www.groenonderwijs.nl/archief/archief2009/vgo\\_01\\_2009\\_coach\\_helpt\\_bij\\_ondernemerschap.pdf](http://www.groenonderwijs.nl/archief/archief2009/vgo_01_2009_coach_helpt_bij_ondernemerschap.pdf)

<sup>4</sup> [www.ltonoordadvies.nl/Actueel/ArtikelenNieuweOogst/tabid/259/articleType/ArticleView/articleid/137/Default.aspx](http://www.ltonoordadvies.nl/Actueel/ArtikelenNieuweOogst/tabid/259/articleType/ArticleView/articleid/137/Default.aspx)

<sup>5</sup> [www.najk.nl/ondernemende-jongeren/nieuws/artik/artikel/detail/financieringsbegroting-op-ondernemersplein](http://www.najk.nl/ondernemende-jongeren/nieuws/artik/artikel/detail/financieringsbegroting-op-ondernemersplein)

<sup>6</sup> [www.najk.nl/ondernemende-jongeren/nieuws/bericht/detail/leertrajecten-bewust-ondernemen-barsten-los-door-het-hele-land](http://www.najk.nl/ondernemende-jongeren/nieuws/bericht/detail/leertrajecten-bewust-ondernemen-barsten-los-door-het-hele-land)

<sup>7</sup> Van deze drie trajecten zijn alleen interne rapportages gemaakt en bij de deelnemende PvO-organisaties in te zien. Wel staat een impressie van de eerste twee trajecten op de website van PvO: [www.partnersvoorondernemerschap.nl/www/deelprojecten.htm](http://www.partnersvoorondernemerschap.nl/www/deelprojecten.htm)

- Een aantal stimuleringsprogramma's en subsidieregelingen van EZ is meer thematisch georiënteerd, maar raakt ook aan de 'naar buiten gerichtheid' en positiebepaling van ondernemers. Subsidietoekenning vraagt om een duidelijke visie en argumentatie over de uit te voeren investering.

In het 'veld' wordt geconstateerd dat het aanbod van ondernemerschapstrajecten nog te veel versnipperd is. Rabobank Nederland, ZLTO, NAJK, GKC en anderen proberen daarom momenteel tot een goed afgestemd 'totaalaanbod' te komen onder de titel 'De Ondernemers Academie'.<sup>1</sup> De gedachte is om na het samenbrengen van diverse trajecten in een overzicht a) de kwaliteit ervan te beoordelen en die te (doen) verbeteren, en b) trajecten te ontwikkelen op 'witte plekken', dus voor specifieke - tot dan toe onderbelichte - doelgroepen (E. van den Boezem, GKC, pers. med., 2011; zie ook [www.deondernemersacademie.nl/over-ons](http://www.deondernemersacademie.nl/over-ons)). Een dergelijke ontwikkeling is ook als deeladvies uit deze programmeringsstudie voortgekomen en deels toegepast door de ontwikkeling van de Agro Groeiversneller, een pilot in 2011 tot en met 2013.<sup>2,3</sup>

### 1.3.3 Het huidige ondernemerschapsniveau in de agrarische sector

Zoals al aangegeven in paragraaf 1.2.1 in deze bijlage, schatten we in dat ongeveer 10-20% van de primaire agrarische ondernemers zich als 'ondernemer in enge zin' gedraagt. Dit kenmerk is niet bij voorbaat geconcentreerd in bepaalde sectoren of leeftijdscategorieën, maar heeft vooral met karakter c.q. persoonskenmerken en competenties te maken.<sup>3</sup> Wel wordt dikwijls gesteld dat het niveau van ondernemerschap gemiddeld hoger ligt in sectoren met minder ondersteuning vanuit met name de EU c.q. een sterkere marktgerichtheid, zoals in de glas- en opengrondstuintbouw, de boomkwekerijsector en de varkenshou-

---

<sup>1</sup> Een beoordeling van trajecten op het gebied van ondernemerschap is gegeven door Van der Wel en Schuring (2009). Idealiter zou dit overzicht een vervolg krijgen met een herontwerp van diverse trajecten om niet alleen in naam maar ook in werkelijkheid bij te dragen aan versterking van ondernemerschap/ondernemendheid.

<sup>2</sup> Smit, A.B. en M.A.E. van Leeuwen, 2013, *Agro Groeiversneller; Leven-lang-leren voor ambitieuze ondernemers*. Rapport 2013-029. Den Haag: LEI. i.w.

<sup>3</sup> Kortstee, Harry, Noortje Hamers-van den Berkmortel, Karin de Grip, Harry Hermans, Bert Smit, Rob Stokkers en Maaike de Vlas, 2011. *Leven Lang Leren in kenniscoalities; Voortdurende ontwikkeling van ondernemerscompetenties in kenniscoalities*. Rapport 2011-069. Den Haag: LEI.

derij. Binnen de akkerbouwsector zouden dan pootaardappelteilers gemiddeld ondernemender moeten zijn dan 'pure' graan- of zetmeelaardappelteilers.<sup>1</sup>

### *Opleidingsniveau*

Evenals in de rest van de economie stijgt in de agrarische sector het opleidingsniveau.<sup>2</sup> Waar in 1996 nog maar 13% van de opvolgers een hbo- of universitaire opleiding had, was dat in 2005 toegenomen tot 20%. De komende jaren zal het opleidingsniveau van de ondernemers naar verwachting verder toenemen. Als we binnen de EU vergelijken, dan hebben de Nederlandse ondernemers veel vaker een agrarische opleiding gehad. Het percentage van de ondernemers met een agrarische opleiding is in Nederland het hoogste van de EU-15. Waar in Nederland 64% van de ondernemers in 2000 een agrarische opleiding had, was het in de EU-15 gemiddeld maar 17%. Evenwel is de relatie tussen ondernemerschap en opleidingsniveau zo goed als afwezig. Dat heeft onder andere te maken met leerstijlen.<sup>3</sup> Voorlopers leren dikwijls meer van flexibele netwerken, zelf ontwerpen en experimenteren dan van het reguliere onderwijs.

### *Meten van het niveau van 'ondernemerschap' of 'ondernemendheid'*

Het blijft dus lastig om een precies beeld te schetsen van het niveau van 'ondernemerschap' of 'ondernemendheid' van agrarische ondernemers. In 2008 heeft het EIM een studie uitgevoerd in het kader van het project Ondernemen met Toekomst (OmT), waarin vaststellen van het ondernemerschap een van de uitdagingen was.<sup>4</sup> De studie richtte zich op de benodigde en te ontwikkelen competenties als hulpmiddel voor het beoordelen en ontwikkelen van agrarisch ondernemerschap. In deze studie is ondernemerschap gedefinieerd als een activiteit gericht op het zien en realiseren van kansen om nieuwe producten, organisatievormen, markten, werkprocessen of ruwe materialen te introduceren,

---

<sup>1</sup> Jong, de J., 2008, *Ondernemen met Toekomst. Resultaten Scan Ondernemerschap*. Zoetermeer, EIM.

<sup>2</sup> Boone, K., C. de Bont, K.J. van Calker, A. van der Knijff en H. Leneman, 2007. *Duurzame landbouw in beeld; Resultaten van de Nederlandse land- en tuinbouw op het gebied van people, planet en profit*, Rapport 2.07.09. Den Haag: LEI.

<sup>3</sup> Well, van, E. en C. Rougoor, 2003. *Verscheidenheid in voorlichting. Naar gerichte communicatie over mineralenmanagement in de akkerbouw*. Project KLIMOP (Kennisoverdracht en Leren met Instrumenten voor Mineralenmanagement Op Praktijkbedrijven). Utrecht, CLM en Wageningen, AMT, Rapport nr. 19, 51 pp.

<sup>4</sup> Jong, de J., 2008, *Ondernemen met Toekomst. Resultaten Scan Ondernemerschap*. Zoetermeer, EIM.

door georganiseerde inspanningen die voorheen niet bestonden.<sup>1</sup> Dit alles is gericht op en leidend tot innovatie.

De kenmerken van ondernemerschap zijn in de EIM-studie inzichtelijk gemaakt door een ondernemerschapscan middels een self-assessment (vragenlijst). Het geeft inzicht in houding, ondernemend gedrag, ondernemende resultaten en ondernemende intenties. Deze scan is toegepast in het mkb en de agrosector en laat zien dat het ondernemerschapsniveau van de agrosector achterblijft bij dat van het mkb. Houding, ondernemend gedrag en ondernemende resultaten scoren in de agrosector significant lager dan in het mkb.

De conclusie van de EIM-studie is dat ondernemerschap vooral in vier agrosectoren achterblijft: de graasdierensector, de opengrondstuintbouw, de hokdieren/intensieve veehouderijsector en op gemengde bedrijven. Met name de glasglastuintbouw en paardenbedrijven kunnen zich daarentegen prima meten met de gemiddelde ondernemer in het midden- en kleinbedrijf. Meer in detail zitten de verschillen tussen sectoren wat betreft ondernemerskwaliteiten vooral bij het proactief vermogen en het motivatievermogen en wat betreft persoonlijkheidskenmerken bij de sociale oriëntatie.

Ondernemerschap of liever ondernemend gedrag is de resultante van de persoonskenmerken, kwaliteiten en kennis van de ondernemer.<sup>2</sup> Ondernemerschap wordt sterk gestimuleerd vanuit de regulering en toegang tot middelen en wordt in beperkte mate bepaald door technologische ontwikkelingen, afnemersdynamiek, marktgroei en concurrentie. Het EIM beveelt in hun studie aan om: a) in te zetten op de versterking van kennis en kwaliteiten van ondernemers; b) daarbij reële verwachtingen te hanteren omdat ondernemerschap in belangrijke mate samenhangt met beperkt te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken; c) in te zetten op de invloed van de directe omgeving van de ondernemers. Deze aanbevelingen sluiten aan bij het doel van de PvO<sup>3</sup>, waarbij ook de zogenaamde intermediairs of erfbetreders (adviseurs, vertegenwoordigers, relatiebeheerders, voorlichters enzovoort) van boeren als doelgroep benoemd zijn.

---

<sup>1</sup> Deze definitie is vergelijkbaar met de 'enge definitie' zoals in dit rapport gehanteerd wordt.

<sup>2</sup> In EIM- en CLM-studies wordt het begrip 'kwaliteiten' gebruikt; in rapportages van Wageningen UR is de term 'vaardigheden' meer gebruikelijk.

<sup>3</sup> Zie de website van PvO: [www.partnersvoorondernemerschap.nl](http://www.partnersvoorondernemerschap.nl). Daarop staat onder andere: 'Het project Partners voor Ondernemerschap heeft als doel dat agrariërs beter in staat zijn rekening te houden met de externe omgeving en de opzet van hun bedrijf maximaal aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij. Ondernemers kunnen mede hierdoor krachtige ketenpartners worden, die kansen in de markt maximaal weten te benutten.'

'Vanuit een gedeelde visie willen zij zorgen dat agrarische ondernemers een goed en onderscheidend aanbod krijgen.'



### *Advies*

In ons advies richting de PvO is het voorstel opgenomen voor een integraal uitvoeringsprogramma 'Agrarisch Ondernemerschap 2.0' (hoofdstuk 3 van de hoofdtekst in dit rapport). Hierbij zijn drie niveaus van ondernemerschap benoemd en als doel om in enkele jaren 90% van de ondernemers op niveau 1 te krijgen, 50% ook op niveau 2 en 5% ook op niveau 3. Deze niveaus zijn gedefinieerd op basis van kwalitatieve normen over 'het naar buiten gericht zijn', 'strategische visie en plannen' en nieuwe diensten, nieuwe markten en/of nieuwe bedrijfs-, organisatie- of samenwerkingsvormen'. Deze niveaudefinities kunnen de (toekomstige) aanbieders in De Ondernemers Academie helpen om doelgroepen en leerdoelen te formuleren.

#### 1.3.4 Ontwikkelingen van ondernemerschap in de keten

Het merendeel van de Nederlandse agrarische productie wordt verwerkt, gedistribueerd en vermarkt in ketens. In deze ketens participeren toeleveranciers, primaire producenten en verwerkers. Daarbij specialiseert de boer of tuinder zich op de productie en het eventueel bewaren van het primaire product dan wel de grondstof. De andere taken worden uitgevoerd door andere partijen:

- de logistiek van de aan en af te voeren producten;
- de eventuele be- en verwerking van de geproduceerde producten;
- de marketing en afzet van de producten;
- kwaliteitscontrole, tracking & tracing richting consument.

De Nederlandse agribusiness is groot geworden door specialisatie van taken en rolverdeling, deels in coöperatief verband. De aanvullende activiteiten kwamen in een relatief grootschalig bedrijf terecht, dat daarbij op kon treden namens en voor meerdere boeren en tuinders. De verdiensten vloeiden terug naar de boeren-/tuinderleden, die gezamenlijk eigenaar waren geworden van het coöperatieve bedrijf. Een aantal taken, en daarmee een stuk ondernemerschap, werd overgeheveld naar de coöperatie, die onder andere markten moest gaan aanboren en productportfolio's samenstellen.

Als eerste ontwikkeling in ketens zien we dat een (groeiend) deel van de boeren en tuinders er voor heeft gekozen zich niet langer te beperken tot de taken van productie en bewaring. Zij kiezen er voor om ook andere taken en functies op het eigen bedrijf uit te voeren, eventueel samen met of door familieleden en/of personeel, en verkorten daarmee de keten. Of ze nemen zelf de regie in handen om een alternatieve keten te organiseren en ze coördineren als een soort ketenregisseur de inzet van anderen. Uit een studie naar boergedreven

concepten blijkt dat dergelijke initiatieven vaak ontstaan vanuit een bedrijfsontwikkelingsperspectief en niet zozeer vanuit een marktperspectief. De gedrevenheid en betrokkenheid van de initiatiefnemers is dan cruciaal, met name in de eerste fase. Als de formule succesvol blijkt en er is behoefte aan een bepaalde schaal binnen deze keten, dan is een andere structuur nodig, meer onafhankelijk van de oorspronkelijke initiatiefnemer.<sup>1</sup>

Een keuze voor 'ketenverkorting' vraagt om 'echt ondernemerschap'; de betreffende ondernemers zien en realiseren kansen om dingen anders te gaan doen dan ze gewend waren. Naast vakmanschap en managementvaardigheden vraagt een dergelijke keuze om (meer) competenties op het gebied van productontwikkeling, marktwerking en consumentencontacten. Dergelijke bedrijven produceren vaak zeer innovatieve, aansprekende concepten voor nichemarkten. Of ze bevinden zich op multifunctionele markten, zoals (agrari-sche) recreatie en zorg. Dit vraagt om andere competenties en kennis, bijvoorbeeld om met zorgverzekeraars, vergunningverstrekkers en toeristen om te kunnen gaan. Deze ondernemers hebben niet het voordeel van specialisatie en grootschaligheid, maar wel de vrijheid en het eigen initiatief om eigen concepten en producten te ontwikkelen en te verwaarden. Juist door hun beperkte schaal zijn ze in staat in te springen in niches die de 'traditioneel georganiseerde ketens' laten liggen. Het lijkt er daarmee op dat deze korte of niche ketens kunnen bestaan dankzij de lange meer traditionele ketens.

Voorbeelden van korte ketens zijn agrarische ondernemers die starten met verwerking en huisverkoop. Een typisch voorbeeld van geïnitieerde ketenregie door een agrarische ondernemer is de casus van 'De Hoeve'. De betreffende eigenaar/varkenshouder is een samenwerking aangegaan met andere varkenshouders, waarbij milieu- en diervriendelijker geproduceerd wordt. Hun varkens worden geslacht in een lokale slachterij en verkocht via een aantal keurslagers. Ze hebben dit initiatief weten te verwaarden door een keurmerk in het leven te roepen.

Andere vormen van ketenregie door agrarische ondernemers zijn bijvoorbeeld de kleinere coöperaties zoals CONO, de leverancier van zuivel voor Ben and Jerry's ijs. In prijsdiscussies met de retail hebben ze vast weten te houden aan prijzen die de duurzaamheidsinspanningen van de melkveehouders verwaarden. Hieruit spreekt ondernemendheid.

---

<sup>1</sup> Beldman, A.C.G., J.W. van der Schans, C. Smit, C. Wierda, J. Poelarends, H. Kortstee en I. Enting, 2008. Inspirerende kolomstrategieën; Lessen van buiten en binnen de agrarische sector. LEI-rapport 2008-089. Den Haag: LEI.

Ten tweede onderscheiden we de traditioneel georganiseerde - dikwijls lange - ketens, waar vooralsnog het accent ligt binnen de PvO. Daar is minder aandacht voor vernieuwende alternatieven van ketenfuncties en -organisatie op aangeven van primaire agrarische ondernemers. De lange ketens ontwikkelen zich met name door schaalvergroting en efficiëntieverbetering na te streven. De van oudsher coöperatieve organisaties zijn geëvolueerd naar marketing organisaties (zoals The Greenery), zuivelcoöperaties (Friesland Campina) en naar internationaal opererende ondernemingen met grote aandacht voor innovatie en merkpolitiek, effectieve prijsvorming en logistieke service. De agrarisch ondernemers richten zich er in dergelijke ketens met name op om kwalitatief goede en uniforme producten te leveren. Het contact met de verwerker loopt met name via de betaling van het product, de - voornamelijk operationeel gerichte - relatiebeheerder van de verwerker en de ledenvergaderingen. Binnen deze ketenorganisatie is er weinig aandacht voor de ideeën en ondernemendheid van primaire agrarische ondernemers. De verwerker toont zelf ondernemendheid in productinnovatie, het zoeken naar en toetreden tot nieuwe markten enzovoort

Binnen de traditioneel georganiseerde ketens constateren we enkele initiatieven van de ontwikkeling van 'deelstromen' van producten die meerwaarde tonen ten opzichte van gangbare producten. Onder druk van de Dierenbescherming hebben VION en Albert Heijn een initiatief ontwikkeld om vlees te classificeren aan de hand van een sterrenstelsel, dat een minimumniveau van dierenwelzijn en milieuvriendelijkheid garandeert. De betreffende varkenshouders hebben hun productiesysteem aangepast en verwaarden dit met het 'Eén Beter Leven-ster' van de Dierenbescherming. Een dergelijk initiatief van een NGO kan dus leiden tot ondernemendheid in de gehele keten, in dit geval van varkensvlees.

Stichting Wakker Dier wakkert ook ondernemendheid aan door zijn 'blaming and shaming' campagne met de zogenaamde 'kiloknallers'. Uiteindelijk bepalen maatschappelijke organisaties daarmee de randvoorwaarden voor verduurzaming van de keten, wat vraagt om ondernemendheid van de verschillende ketenschakels en samenwerking om hierop adequaat in te spelen.

Binnen FrieslandCampina was destijds de introductie van 'Waddenmelk' een goed voorbeeld van deelstromen. Een dergelijk merk creëert meerwaarde voor zowel producent als ketenpartij en consument. Het vermarkten van een merk kost echter veel geld. Dit merk heeft het niet gered.

We zien ook een ontwikkeling in de organisatie van toeleverantie in ketens. The Greenery heeft er enige jaren geleden voor gekozen de toeleveranciers een keuze te geven ten aanzien van de verplichtingen van productlevering. Ze wer-

ken met een P- en T-model<sup>1</sup> ('P' staat voor 'product' en 'T' voor 'transactie'). Hierbij zijn de P-leden de vaste toeleveranciers, van wie the Greenery gegarandeerd de producten afneemt. De T-leden hebben de vrijheid om de producten elders af te leveren, maar ze kunnen the Greenery wel als dienstverlener gebruiken voor het organiseren van transacties met 'derden'. Deze relatief nieuwe organisatiestructuur komt voort uit signalen van de leden dat ze meer flexibiliteit in de relatie met the Greenery wilden, om daarmee op de marktdynamiek in te kunnen spelen. Directie en bestuur hebben in samenspraak met de leden het P/T-model ontworpen.

### 1.3.5 Noodzaak voor verder ontwikkelen van ondernemendheid in de keten

De lange ketens met Nederland of Noordwest-Europa als thuisbasis lopen gevaar de concurrentieslag in Europa of wereldwijd te verliezen door een te hoge kostprijs (grond, arbeid, randvoorwaarden, administratieve lastendruk). De gangbare reactie op deze bedreiging kan te veel gericht zijn op efficiëntieverhoging en kostprijsverlaging ('operational excellence'). Deze strategie heeft in het verleden veel opgeleverd en is ook naar de toekomst toe een continu aandachtspunt, een soort basisstrategie. Opschaling over landsgrenzen heen kan hierbij passen. Deze strategie moet echter gepaard gaan met een gerichtheid op (de ontwikkelingen wat betreft) specifieke consumentenbehoeften ('customer intimacy') of product specialisatie ('product leadership'). Deelstromen voor nichemarkten zijn hierbij een optie. Zonder versterkte aansluiting bij markt en consument worden de Nederlandse producten gemakkelijk uitwisselbaar met die van concurrenten, die dikwijls goedkoper kunnen produceren. In dat geval dreigt verlies van marktaandeel.

Naast de keuze van goede strategieën is ook de ketenorganisatie een punt van aandacht. Gedacht kan onder andere worden aan versterking van de rol die telersverenigingen en andere vormen van APO (Associated Producer Organisation) zoals (voorheen) Family Farmers en dergelijke in ketens zouden kunnen spelen. De combinatie van ondernemendheid in (grote) ketenpartijen, APO's en individuele ondernemers zou 'ketenondernemerschap' genoemd kunnen worden. Het gaat daarbij niet alleen om de optimale strategische keuzes van individuele ketenpartijen en primaire producenten, maar ook om een samenhangende stra-

---

<sup>1</sup> Leden kunnen kiezen hoe ze hun product tot waarde willen brengen:

- P-telers via een ketenrelatie en totaal assortiment;

- T-telers via handelsrelatie en op productniveau (Ph. Smits, The Greenery, pers. med., 2010).

tegie over de keten heen ten behoeve van duurzame continuïteit van alle betrokken bedrijven en samenwerkingsverbanden.

In korte ketens is de belangrijkste uitdaging dat er langetermijnperspectief is. Hoe behoud je de positie in de markt, hoe blijf je innovatief en efficiënt? In korte ketens kunnen primaire agrarische ondernemers een regierol vervullen. In deze ketens creëren ze dikwijls het voordeel van 'noviteiten' die de aandacht van het publiek weten te trekken. Die aandacht verslapt meestal na verloop van tijd weer, zodat men voortdurend creatief en vernieuwend moet zijn. Ook kan de nieuwe aangeboorde nichemarkt door toetreding van andere kopiërende primaire ondernemers en verwerkers een verdringingsmarkt worden, zodat de concurrentie toeneemt en de verdiensten en meerwaarde afnemen. Een deel van de agrarische ondernemers uit deze nicheketens zit op het grensvlak van agribusiness en mkb, zodat ook uit laatstgenoemde hoek concurrentie kan optreden.

Mogelijke strategieën voor korte ketens ten behoeve van hun continuïteit zijn:

- samenwerking in franchiseverband, bijvoorbeeld in een 'clubras' (appel);
- het plaatsen van concepten onder een coöperatieve paraplu;
- gespecialiseerde productie gekoppeld aan een merkketen (Rondeelei, Ben & Jerry's).

### 1.3.6 Ketenondernemerschap

Ketenondernemerschap heeft betrekking op de keten als geheel. Dat wil zeggen dat in de optimale situatie alle ketenschakels ondernemendheid tonen in hun activiteiten om continuïteit te bewerkstelligen. Daarbij gaat het met name om samenwerking tussen de ketenschakels en co-creatie. Vraagstukken met betrekking tot verduurzaming en productinnovatie kunnen alleen in ketenverband opgepakt worden. Het benodigde transitieproces kan alleen slagen als het door de hele keten heen gedragen en uitgewerkt wordt. In theorie kan het zo zijn dat de afzonderlijke ketenpartijen tot en met de verwerkende bedrijven optimaal scoren op ondernemerschap en ondernemendheid, maar dat de schakels onderling te weinig op elkaar aansluiten voor optimale responsiviteit. De natuurlijke neiging van organisaties om vooral intern te optimaliseren vraagt dus om duidelijke keuzes voor samenwerking met de andere ketenschakels en ketenoptimalisatie.

Succesvol samenwerken in de keten is lastig te realiseren en al zeker niet vanzelfsprekend. Er dient op zijn minst aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan wil samenwerking van de grond komen. Een (deels) gemeenschappelijk streven is daarvoor essentieel, bijvoorbeeld overeenstemming over

duurzaamheids-eisen en verdienmodellen c.q. het winstgevend vermarkten van een product.

Het is ook belangrijk dat de kracht en innovativiteit van de afzonderlijke ketenschakels optimaal benut worden en dat er ruimte is voor diversiteit. Ook vraagt optimale samenwerking in de keten om goede communicatie- en organisatievormen.

De praktische uitwerking van een en ander verschilt per keten en/of producttype. Een inspirerende studie naar kolomstrategieën laat aan de hand van ketens buiten de agrarische sector zien, dat het innovatieproces op verschillende plekken in de keten kan ontstaan. Daarmee kan innovatie ook op verschillende manieren worden gestimuleerd. Het type keten is van invloed op het type innovatie en op de rol die de verschillende schakels (kunnen) spelen in de keten.<sup>1</sup>

## **B1.4 Key issues in ketenondernemerschap**

In deze paragraaf zijn de 'key issues' benoemd die in de interviews met respondenten en in de deskstudie naar voren zijn gekomen. Ze zijn puntsgewijs naar thema weergegeven. Het gaat om gegeneraliseerde beelden, dat wil zeggen dat de 'diagnose' niet voor iedere ondernemer of ketenpartij (in dezelfde mate) opgeld doet. De goede uitzonderingen op vele plaatsen in diverse ketenschakels bevestigen echter de grote lijnen elders.

### **1.4.1 Key issues bij primaire ondernemers**

*'License to produce'* : De indruk bestaat dat primaire ondernemers zich te weinig bewust zijn van hun afhankelijkheid van de omgeving. Burgers in de directe nabijheid van agrarische bedrijven kunnen zich zorgen (gaan) maken over het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, de aanwezigheid van eventueel ook voor de mens bedreigende ziektes zoals Q-koorts en een industriematige wijze van vee houden ('megastallen'). Zelfs als deze zorgen rationeel gezien uitver groot of zelfs onterecht zijn, dan nog kunnen ze de publieke opinie sterk beïnvloeden. Overheden, maatschappelijke organisaties (zoals de Dierenbescherming) en betrokken c.q. getroffen burgers kunnen de 'license to produce' van individuele of groepen bedrijven als het ware terugvorderen. Het

---

<sup>1</sup> Beldman, A.C.G., J.W. van der Schans, C. Smit, C. Wierda, J. Poelarends, H. Kortstee en I. Enting, 2009. *Inspirerende kolomstrategieën: Lessen van buiten en binnen de agrarische sector*. Rapport 2008-089. Den Haag: LEI.

Burgerinitiatief in Brabant over megastallen is hiervan een actueel voorbeeld. Met name problemen met diergezondheid in relatie tot humane gezondheid werken contraproductief als het gaat om maatschappelijk geaccepteerde bedrijfs-systemen. De huidige discussie over antibioticagebruik in de veehouderij in relatie tot resistentieontwikkeling van de MRSA-bacterie illustreert de angst onder burgers dat de agrarische sector onoverkomelijke problemen veroorzaakt, waarbij zelfs mensen kunnen overlijden. Grote zorgen maakt men zich verder ook over dierenwelzijn (zie ook de opkomst van het Tussensegment ('Eén Beter Leven-ster') bij VION/AH), verlies aan natuurwaarden/biodiversiteit en milieuverontreiniging;

- *Communicatie*: Samenhangend met het vorige punt, de communicatie van primaire ondernemers met burgers, maatschappelijke organisaties en overheden laat te wensen over. In het algemeen laten boeren en tuinders veel te weinig zien waar zij mee bezig zijn, bijvoorbeeld door burgers op hun bedrijf te ontvangen en rond te leiden. Veel agrarische ondernemers zijn er van overtuigd dat zij op een goede manier produceren. Als dat zo is, dan moet dat 'verhaal' ook goed aan burgers te vertellen en uit te leggen zijn. Burgers kunnen natuurlijk kritische vragen stellen. Is er voldoende inlevingsvermogen in de denkwijze van burgers, die zich onzeker voelen over de risico's van agrarische productie? Inspelen op of, liever, anticiperen op hun zorgen en vragen maakt de sector sterker en onderscheidend ten opzichte van andere, concurrerende productiegebieden. In feite is dit onderdeel van een markt- en consumentgerichtheid die door de hele keten heen versterkt kan worden. Niet alleen is de vraag welke producten de consumenten wensen, maar ook (het beeld van) het gehele primaire bedrijfssysteem moeten bij hun ideeën aansluiten. Deze uitdaging is er zoals gezegd ook voor de rest van de keten inclusief aanleverende en verwerkende agribusiness;
- *Groene onderwijs*: Geconstateerd is dat afgestudeerden uit het Groene Onderwijs op school leren hoe belangrijk externe gerichtheid is. Een jaar nadat zij afgestudeerd zijn en op het (in de meeste gevallen) ouderlijk bedrijf zijn ingestroomd, is die externe gerichtheid duidelijk verminderd en zijn ze in veel gevallen nog voornamelijk bezig met de dagelijkse operationele bezigheden op het bedrijf. Blijkbaar is de bestaande cultuur overheersend, gericht op dagelijkse werkzaamheden en met een interne blik. Veel educatieve pogingen tot versterking van externe gerichtheid hebben daarmee in de dagelijkse praktijk en op langere termijn weinig weerslag;
- *'Wij/zij'-verhouding*: Ook constateren we dat er sterk gedacht wordt in termen van 'wij/zij'. Agrarische ondernemers verwijzen naar 'zij' als zijnde de overheid, de burgers, de maatschappij, de supermarktketens, de coöpera-

ties en anderen die van alles van ze vragen en eisen en tegelijkertijd weinig begrip hebben voor de specifieke vragen en moeilijkheden waar zij tegen aanlopen. Een dergelijke houding is niet bevorderlijk voor een open communicatie tussen de agrarische ondernemers en hun stakeholders, laat staan voor het gemeenschappelijk tot oplossing komen van problemen die zich voordoen.

#### 1.4.2 Key issues in de keten

Zoals de communicatie tussen de primaire sector (en mogelijk ook andere ketenpartijen) en de maatschappij te wensen overlaat, zo is dat ook binnen de keten dikwijls het geval:

- *Marktsignalen:* Deze bereiken primaire ondernemers niet of te weinig, met name in ketens van verwerkte producten.<sup>1</sup> Als gevolg daarvan hebben primaire ondernemers dikwijls geen duidelijke marktstrategie gekozen<sup>2</sup> en in samenhang daarmee geen heldere keuze gemaakt over de positie die zij in de keten in willen nemen (zie ook paragraaf 1.4.3 over bewust kiezen van posities in ketens);
- *Kwaliteitseisen:* Daarnaast leggen verwerkers niet altijd het 'waarom' van kwaliteitseisen aan hun leden/leveranciers uit. De legitimering is dan dat 'de markt er om vraagt', maar de relatie tussen maatregelen en effect blijft onduidelijk;
- *Gevolgen van communicatieprobleem:* Als gevolg van dit communicatieprobleem zijn veel agrarische ondernemers niet gemotiveerd om mee te denken over productinnovatie en duurzaamheidsversterking in de keten waarvan zij onderdeel uitmaken. Maar ook voor hen die wel gemotiveerd zijn, is er weinig ruimte om hun creativiteit en innovativiteit in de keten te benutten voor productvernieuwing en verduurzaming van het bedrijfssysteem. Beide processen zijn hard nodig om als keten onderscheidend te blijven ten opzichte van concurrenten. Juist op deze punten zou 'samen ondernemen' een grote versterking van de diverse ketens kunnen opleveren, omdat de Nederlandse boeren en tuinders een relatief hoog opleidingsniveau hebben en een deel van hen graag meedenkt en -werkt in ketenversterking. De ketenpartijen

---

<sup>1</sup> Dit ter onderscheid van ketens waarin de ketenpartij voornamelijk logistieke en handelsfuncties vervult, zoals The Greenery/Coforta.

<sup>2</sup> Daarnaast ontbreekt het vaak aan een bedrijfsontwikkelingsstrategie of wordt te gemakkelijk voor 'schaalvergroting' gekozen, zonder grondige analyse van relevante factoren zoals managementcapaciteiten en ontwikkelingen.



(processors, retailers) kunnen voordeel behalen door aan deze 'kickers in de kruiwagen' ruimte te bieden;

- *'wij/zij'-denken*: Meer algemeen laat zich ook hier het eerder genoemde 'wij/zij'-denken voelen. De primaire producenten vragen van de verwerker een hogere afzetprijs voor hun (ongewijzigde) product uit te betalen en de coöperaties vinden dat boeren en tuinders hun duurzaamheidsproblemen zelf maar moeten oplossen. Uit de discussie rondom antibioticagebruik in de veehouderij kwam naar voren dat de verwerkers vinden dat 'zij', de agrarische ondernemers, de oplossing maar moeten aandragen. De ketenpartijen voelen zich niet gezamenlijk verantwoordelijk voor (en eventueel ook trots op) de producten die zij in de markt zetten en de gezamenlijke verduurzaming van hun keten. Kortetermijnbelangen en eigen gewin gaan gemakkelijk de boventoon voeren, ook in ketens die vanouds coöperatief zijn ingevuld, met een grote mate van solidariteit (zie ook het volgende punt over het functioneren van het coöperatieve gedachtegoed). Dit leidt tot relatief hoge faalkosten in de keten en te weinig co-creatie (van nieuwe of verbeterde producten) met het oog op de markt. Een veelbelovende vorm van co-creatie is dat primaire ondernemers eventueel zelfs risicodragend in hun keten investeren voor innovaties waaraan zij zelf meedenken en -werken (los van de investeringen die met ledenkapitaal worden gedaan);
- *Gevolgen van solidariteitsprincipe*: Binnen coöperaties is het solidariteitsprincipe veelal uitgewerkt middels 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Dat houdt in dat alle leden op dezelfde wijze worden behandeld. Het probleem is dat niet alle monniken gelijk zijn. Niet alleen verschillen zij in kwantiteit en kwaliteit van het geleverde product, ook is hun ondernemerschapsniveau nogal verschillend en dus ook de mate waarin men mee wil en kan denken, handelen en investeren in productinnovatie en verduurzaming. Extra kwantiteit en kwaliteit worden vaak al wel beloofd; voor bijdragen aan co-creatie en ketenverduurzaming zou een bepaalde vorm van waardering c.q. beloning middels zogenaamde verdienmodellen creativiteit stimuleren. Niet alle leden/leveranciers willen of kunnen een dergelijke bijdrage leveren, maar het is zaak de capaciteiten van hen die dat wel willen en kunnen te benutten. Het leveren van producten voor een deelketen c.q. deelstroom die zich onderscheidt op het gebied van product- en/of duurzaamheidskenmerken (Post-toyotisme), kan daarbij een goed middel zijn om die bijdrage concreet vorm te geven, te vermarkten en te belonen ('Waddenmelk' bij Friesland Campina, 'Tussensegment' bij VION en 'Plus' bij The Greenery);
- *Rol Groen Onderwijs*: Een kanttekening hierbij is dat afgestudeerden in het Groene Onderwijs vaak te weinig kennis hebben van de diversiteit aan keten-

vormen en van de functies en posities die je daarin als primaire ondernemer in kunt nemen (naast lidmaatschap en eventueel bestuurlijke functies binnen coöperaties);

- *Voorwaarde voor co-creatie:* Een andere kanttekening is dat co-creatie (anders dan ketenomkering, waarbij de verwerker een dominante rol speelt) gelijkwaardigheid van de ketenschakels vraagt. Primaire producenten kunnen daarbij met hun ideeën bij de verwerkers binnen lopen en vinden daarbij een gesprekspartner qua ambitie, strategisch denken en beslissingsbevoegdheid.

### 1.4.3 Positiebepaling en competenties

In het voorgaande is gewezen op een aantal verbeteringen die in de relatie en de communicatie tussen ketenschakels mogelijk zijn. Deze verbeteringen zijn deels een kwestie van proces (hoe gaan we met elkaar om, hoe 'organiseren' we innovatie?), deels van inhoud (hoe richten we de keten in, welke prioriteiten stellen we?) en deels van cultuur en ambitie ('samen ondernemen' als vanzelfsprekend basisprincipe voor innovatie en verduurzaming van ketens). Dergelijke verbeteringen hebben gevolgen voor de positie en benodigde competenties van de diverse ketenpartijen:

- *Positie in de keten:* Primaire ondernemers zijn zich vaak nog te weinig bewust van het type keten waarin zij opereren en de rol en positie die zij in die keten vervullen. Wie onderdeel uitmaakt van een lange keten, functioneert geheel anders dan wie de regie neemt in een korte keten en meerdere rollen op zich neemt; in het laatste geval liggen er veel meer beslissingen, functies en taken bij de primaire ondernemer en zijn bedrijf dan in de lange keten. Het is belangrijk dat de primaire ondernemer zich bewust wordt van het type keten en zijn positie daarin. De keuze voor een lange keten (zelfs als men daar min of meer 'automatisch' in rolt, van generatie op generatie) betekent impliciet de keuze voor het uitbesteden van een aantal taken zoals logistiek, be- en verwerking, marketing en afzet. De keuze om in een lange keten te functioneren betekent onder andere dat de boer of tuinder niet zelf de verkoopprijs kan vaststellen (voorover vraag en aanbod dat al mogelijk zouden maken);
- *Alternatieve organisatievormen:* Als de primaire ondernemer denkt via andere organisatievormen, buiten de verwerker of coöperatie om, een betere prijs te kunnen realiseren, dan zijn er vaak mogelijkheden om dat te doen in een kortere keten door samenwerking met andere ondernemers, of door die keten zelf te ontwikkelen. Maar dat vraagt dan weer andere vaardigheden en

competenties waarover niet iedere ondernemer automatisch beschikt. Een bewuste keuze voor een lange of korte keten betekent de voor- en nadelen daarvan zelf tegen elkaar afwegen, met speciale aandacht voor de vraag in welk ketentype c.q. in welke rol je je als primaire agrarisch ondernemer thuis voelt. Een korte keten lijkt meer ondernemendheid te vragen van boer of tuinder; in een lange keten ligt de nadruk meer op de rol van manager en vakman. In bepaalde samenwerkingsverbanden zoals (voormalig) 'Family Farmers' is er gelegenheid om je te concentreren op vakmanschap. De initiatiefnemer van dit samenwerkingsverband was ook een agrarisch ondernemer; de uitdaging voor de overige deelnemers was vooral om hoge productiecijfers te realiseren<sup>1</sup>;

- *Rol van intermediairs*: Aansluitend bij voorgaand punt is aandacht nodig om vanuit een bewust gekozen positie in de keten optimaal gebruik te maken van de diensten van intermediairs: vertegenwoordigers, relatiebeheerders, adviseurs, accountants, enzovoort. De relatie en de advisering moeten (mede) invulling geven aan de manier waarop het bedrijf en de keten geoptimaliseerd worden. Dat vraagt van primaire producenten een heldere positiebepaling en strategische keuzes, waarbij (verschillende bronnen van) informatie, advies en relatie goed tegen elkaar worden afgewogen. Goed onderbouwde beslissingen vragen daarbij dikwijls om 'out of the box'-oefeningen. Hierdoor lukt het om voldoende afstand te kunnen nemen van de 'status quo', en daarmee ook (tijdelijk) van het bestaande netwerk van intermediairs, om nieuwe inzichten en opties te krijgen. In feite wordt hier gepleit voor het versterken van ondernemerschapcompetenties op het primaire bedrijf, waarbij intermediairs niet bepalend maar dienstverlenend zijn voor de te nemen beslissingen;
- *Benodigde professionaliseringsslag bij intermediairs*: Tegelijkertijd vraagt de veranderende relatie tussen primaire producenten en verwerkers een professionaliseringsslag bij intermediairs, met name bij de buitendienstmedewerkers van de verwerkers. Zij moeten qua opleiding en communicatievaardigheden op een niveau zitten of komen, waarbij zij de ambities, dynamiek en de complexe besluitvorming van de leden/leveranciers kunnen begrijpen en hun besluitvorming kunnen begeleiden.

---

<sup>1</sup> Mogelijk is de les van hun faillissement dat in een dergelijk samenwerkingsverband meerdere 'ondernemers' moeten samenwerken en niet slechts vaklui en managers. Zie ook Smit, A.B., H.J.M. Kortstee, N.J. Jukema (PPO-agv), J. Meijaard (EIM), S. Oudmaijer (EIM), N. Idema, F. Pleijster (EIM), R.M. Braaksma (EIM) en J. van Staalduinen (Van Staalduinen Communicatie), 2009. *Samen werken aan samenwerking*. Rapport 2009-082. Den Haag: LEI.

#### 1.4.4 Besturen van coöperaties

In deze studie is betrekkelijk weinig aandacht besteed aan besturen van coöperaties, die evenwel een belangrijke rol spelen als brug tussen directies en leden. Enerzijds hebben zij de taak om de belangen van de leden te behartigen; anderzijds spelen zij een rol in de visie- en strategievorming voor de coöperatie in samenspraak met de directie. In het algemeen ontvangen zij bestuurstrainingen die georganiseerd worden door de betreffende directie. De uitdaging voor de bestuurders is enerzijds om verder te kijken dan de (soms) kortetermijnbelangen van de leden en anderzijds zich breder te oriënteren dan de directie. Als dat lukt, worden de belangen van de leden ook op langere termijn beter behartigd en heeft de directie een volwaardige counterpart, die haar scherp houdt en helpt goed afgewogen beslissingen te nemen. Goede communicatie tussen leden, coöperatiebestuur en directie is hierbij een voorwaarde.

### **B1.5 Conclusies en aanbevelingen**

#### 1.5.1 Conclusies

- De komende 10 á 20 jaar zal de dynamiek in markt, maatschappij en beleid groot blijven en om continue aanpassingen vragen op het primaire agrarische bedrijf, in de gehele keten, dus in alle schakels afzonderlijk, maar belangrijker nog, in de keten als geheel;
- Kernwoorden bij de benodigde aanpassingen zijn:
  - samen ondernemen/co-creatie;
  - relatie en communicatie;
  - gelijkwaardigheid en benutting van innovatieve kracht in de primaire sector;
  - risicomangement en het nastreven van een integrale ketenomvattende 'license to produce' en 'license to deliver'.
- De uitdagingen voor de PvO in het algemeen zijn:
  - De eigen verantwoordelijkheid zien en nemen;
  - Een passende strategie kiezen, acties benoemen en uitvoeren;
  - In nauwe interactie met de overige partners in de keten en in PvO;
  - Met als vehikel een meerjarenprogramma met onderliggende projecten in het verlengde van de eerder benoemde key issues en uitdagingen;

- Op het terrein van primair ondernemerschap, ondernemendheid van besturen, directies en medewerkers van ketenpartijen van de keten als geheel;
- Zodat de Nederlandse agrosector concurrerend blijft op de nationale, Europese en waar mogelijk wereldmarkt en alle schakels voldoende marge behalen voor voldoende inkomen en continuïteit.

### 1.5.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen uit deze programmeringsstudie zijn geformuleerd in een separaat advies, getiteld 'Advies 'Ketenondernemerschap' voor Partners voor Ondernemerschap; Lijnen uit de 'Programmeringsstudie Ondernemerschap', geschreven door Bert Smit, Alfons Beldman, Jos Verstegen, Gerben Splinter, Alex Bikker, Karin de Grip, Pieter de Wolf, Carolien de Lauwere en Olaf Hietbrink. Dit advies vormt de hoofdtekst van dit rapport.

LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

LEI Wageningen UR vormt samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR, Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: [www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

