

# Relevante processen voor SALDO in beeld:

State of the Art, een quick scan van de omgeving



WAGENINGEN UR

quality of life

at core.ac.uk

# **Relevante processen voor SALDO in beeld:**

## State of the Art, een quick scan van de omgeving

Werkgroep OCTAAN: H.C. Holster (ASG)  
H.A.B. van der Meulen (LEI)  
E. Annevelink (AFSG)  
F.A. Geerling-Eiff (LEI)  
R.A.F. van Paassen (PPO)  
R. Schreuder (PPO)

Wageningen UR (ASG, LEI, PPO en AFSG)

Adviesrapport in opdracht van LNV - SALDO

Projectcode 4024800

Mei 2006

LEI Wageningen UR, Den Haag



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	5
<b>Samenvatting</b>	7
<b>1. Inleiding</b>	15
1.1 Aanleiding	15
1.2 Probleem en doelstelling	15
1.3 Leeswijzer	16
<b>2. Samenwerkingsvormen als basis voor de inventarisatie</b>	17
2.1 Inleiding en methodiek	17
2.2 Literatuur (publiek-private) samenwerkingsvormen	17
2.3 Brainstormsessie	19
2.4 Randvoorwaarden SALDO voor visie en strategie	20
2.5 Onderlinge relaties	21
<b>3. Inventarisatie relevante projecten en processen voor SALDO</b>	22
3.1 In kaart gebrachte projecten en processen	22
3.2 Wat zien we? De eerste beelden	22
<b>4. Beweging in beeld en geleerde lessen voor LNV</b>	30
4.1 Inleiding	30
4.2 Beelden en lessen vanuit procesvoorwaarden	30
<b>5. SALDO-perspectief per sector</b>	36
5.1 Rundveehouderij (grondgebonden veehouderij)	36
5.2 Varkenshouderij	37
5.3 Kalver- en pluimveehouderij	38
5.4 Glastuinbouwsector	39
5.5 Bloembollensector	40
5.6 Akkerbouw	41
5.7 Vollegrondsgroente- en fruitteelt	43

	Blz.
<b>6. SALDO buiten de land- en tuinbouw</b>	44
6.1    Waarom buiten de land- en tuinbouw kijken?	44
6.2    Operatie WALVIS als voorbeeld	44
<b>7. De parels voor SALDO</b>	47
<b>Literatuur</b>	49
<b>Bijlagen</b>	51
1.    Literatuur publiekprivate samenwerking	51
2.    GDR brainstormsessie	53
3.    Factsheets	54

## Woord vooraf

Administratieve lastenverlichting voor de ondernemer staat al jaren op de politieke agenda. Naast minder en eenvoudige regels - daar ligt het zwaartepunt - is er het spoor van slimmer en efficiënter inwinnen van gegevens ten behoeve van wet en regelgeving. Sorgdrager deed daar in 2002 al uitspraken over. De gemengde commissie administratieve lasten (onder leiding van dhr. B.J. Constandse) legde daar in 2004 nog een gedetailleerd advies overheen. In 2005 is door LNV het project SALDO (Structurele Administratieve Lastenvermindering Door Omkering) in het leven geroepen om de filosofie van het slim benutten van keteninformatie uit te dragen en afstemming tussen overheid en bedrijfsleven c.q. ketens in gang te zetten. We spreken dan over de omkering van informatieketens, ofwel een overheid die op gepaste wijze aanhaakt bij initiatieven van de sector.

Deze ontwikkeling past in de filosofie van het kabinet en zeker ook bij die van de huidige minister van LNV ('van zorgen voor naar zorgen dat'). Meer verantwoordelijkheid en tegelijkertijd meer ruimte voor burger en ondernemer, een overheid die volwaardig partner wordt. Dit is een maatschappelijke ontwikkeling die onomkeerbaar lijkt, en daarmee ook de veranderende manier waarop met informatie wordt omgegaan.

Omkering van informatieketens is echter een complexe opgave. Sinds 2003 ondersteunt Wageningen UR vooral het langetermijn(denk)proces voor LNV vanuit het project OCTAAN (Ondernemer Centraal bij Terugdringing Administratieve lasten in Agrarische Nederland). Tot dusverre was OCTAAN vooral een denk- en leerproces, maar nu is het moment daar om de principes van afstemming en samenwerking in de praktijk te brengen. Afstemming vraagt om vertrouwen, elkaar kennen en elkaars mogelijkheden op juiste waarde kunnen schatten.

Door SALDO is aan OCTAAN, via het onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap en markt' gefinancierd door het ministerie van LNV, gevraagd de beelden en het zicht op mogelijkheden in de diverse sectoren te schetsen. De projectleiding was hierbij in handen van Henri Holster (ASG) en Harold van der Meulen (LEI). De weergave die hier voorligt is weliswaar een momentopname, een aantal gevangen beelden, maar wel een beschrijving van de beweging en energie en daarmee de kansen voor het toepassen van het SALDO-principe. De vorm van de studie draagt bij aan het broodnodige in- en overzicht en nodigt partijen hopelijk uit met elkaar tot afstemming te komen.

In nauw overleg met de directie Kennis (A.J.M. van Winden) en de projectgroep SALDO (E.J. Krajenbrink en T.A.C. de Vries) is het voorliggende adviesrapport in opdracht van het Ministerie van LNV tot stand kunnen komen. Wij willen hen graag bedanken voor de goede samenwerking.



Dr. J.C. Blom (Directeur Social Sciences Group)/ Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne (Directeur Animal Sciences Group)



# Samenvatting

## *SALDO*

Vermindering van de administratieve lastendruk voor ondernemers is een speerpunt van het regeringsbeleid. In dit kader heeft het kabinet het thema 'ketenomkering', of beter 'omkering van informatieketens', als kansrijk benoemd. Het traject SALDO (Structurele Administratieve Lastenvermindering Door Omkering) werkt dit verder uit.

Het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) beschrijft het traject SALDO als volgt:

### *SALDO*

'Slim benutten van keteninformatie'

Het traject SALDO staat voor Structurele Administratieve Lastenvermindering Door Omkering. SALDO beoogt een efficiëntere uitwisseling van informatie tussen overheid en bedrijfsleven door meer aan te sluiten bij datastromen en definities van het bedrijfsleven.

Omkering betekent dat informatie uit de sector, het uitgangspunt vormt voor de informatievoorziening van de overheid.

Trajecten rondom administratieve lastenvermindering houden zich doorgaans bezig met het aansluiten van de informatiebehoefte van de overheid. Een voorbeeld is het toepassen van het principe van 'eenmalig inwinnen en meervoudig gebruik'. SALDO gaat een stap verder en wil rekening houden met de wensen van het bedrijfsleven bij het gebruik van informatie. SALDO gaat de dialoog aan met het bedrijfsleven en zoekt innovatieve en efficiënte arrangementen bij de informatie-uitwisseling.

Bron: factsheet uit de portfolio van LNV, directie I&H, 2005.

Het aansluiten bij datastromen en definities van het bedrijfsleven is een formele opdracht voor de overheid geworden. Hiermee is echter nog niet gezegd hoe dit moet en waar de aanhaakpunten vanuit publiek naar privaat (ingang beleidskader) of juist andersom, van privaat naar publiek (ingang autonoom georganiseerde informatiestromen) liggen. Aannahme is dat de aanhaakpunten er zijn of ontwikkeld kunnen worden. Ook wordt verondersteld dat diverse agro-sectoren of zelfs ketens, ieder eigen gedrag vertonen en de SALDO-aanpak zodoende maatwerk naar de doelgroep behoeft (Annevelink et al., 2004).

Dit adviesrapport is een State of the Art van recente projecten en processen in de vorm van een weergave van beelden, beweging en lessen in het kader van SALDO. Geko-



zen is voor een quick scan inventarisatie, een momentopname die tot verbeelding moet spreken maar zeker geen volledigheid of onfeilbaarheid nastreeft.

Met de huidige situatie wordt inzicht verschaft in de werking en potentie van het proces van informatieomkering door:

- het verstrekken van beelden met als doel inzicht, leren en communicatie;
- te kijken naar individuele projecten of processen met een mogelijk aanhaakpunt;
- te kijken naar bewegingen die relevant zijn voor huidige, of te realiseren, aanhaakpunten;
- analyse van de genoemde beelden om te komen tot geleerde lessen.

Beschikbaarheid van informatie(stromen), het economische belang, de openheid van spelers om te willen delen en de relatie met beleidskaders (dit kan ook specifieke energie of juist sociale, institutionele of technische blokkades in bepaalde kringen betreffen), zijn relevante elementen voor het proces. De beelden worden vertaald naar kritische succes- en faalfactoren en hieruit komen de 'do's en don'ts' voort, lessen die van toepassing zijn binnen een specifieke context. De State of the Art verstrekt een overzicht voor SALDO van huidige kansrijke trajecten om op aan te haken. Het is een quick scan van de omgeving die geen volledig en uitputtend beeld geeft van wat er zoal gebeurt in de agro-sector, maar een doorsnede schetst van processen, ontwikkelingen en mogelijkheden.

### *Inventarisatie*

Bij de inventarisatie is gebruikgemaakt van een gestandaardiseerde factsheet waarin zowel een feitelijke beschrijving van het project/proces als ook de werkingswaarde (schatting) is weergegeven. De structuur van de factsheet is gebaseerd op drie informatiebronnen (peilers):

1. literatuur op het gebied van (publiek-private) samenwerkingsvormen;
2. een brainstormsessie in een Group Decision Room (GDR) met onderzoekers vanuit de werkgroep OCTAAN en LNV-medewerkers van de Directie Kennis;
3. randvoorwaarden zoals beschreven in de SALDO-visie.

De drie peilers staan op zichzelf maar vertonen onderling veel samenhang. Zodoende is een bruikbaar fundament voor de beschrijving en beoordeling van projecten/processen ontstaan. Gekozen is om de projecten en processen te beschrijven op een achttal procesyperiodes, afgeleid van de genoemde peilers:

- beleidskader;
- economisch;
- institutioneel;
- informatie-infrastructuur en architectuur;
- organisatorisch;
- sociale beleving;
- leer-/voorbeeldfunctie; en
- overig.

In de volgende projecten of processen in beeld gebracht, die meestal een relatie hebben met meerdere sectoren:

Sector Project/proces	Akker- bouw	Bloem- bollen	Fruit- teelt	Glas- tuinbouw	Groen- ten	Kalver- houderij	Pluimvee- houderij	Rundvee- houderij	Scha- pen, geiten	Varkens- houderij
CLIENT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cluster Ber- gerden				✓						
DataTuin				✓						
Dymos	✓			✓	✓					
EDI Agribusi- ness							✓	✓		✓
EDI-Circle	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
EDI-cow								✓		
EDI-Teelt	✓									
EZFlux							✓	✓		✓
Frug I com			✓		✓					
Geoboer	✓	✓			✓			✓		
GIQS										✓
Groenet	✓			✓	✓					
KodA	✓				✓					
KPA	✓									
Krulstaart.net										✓
MPS		✓		✓	✓					
PALM										✓
Plantform				✓						
Primabol		✓								
TrusQ						✓	✓	✓		✓
VealVision						✓				
VIP							✓			

Bovenstaande selectie pretendeert geen volledig beeld maar wel een goed inzicht te geven van wat er in de verschillende sectoren gebeurt.

Uit het overzicht blijkt dat de meeste sectoren vrij goed zijn vertegenwoordigd in de inventarisatie. Naast sectoren zijn diverse andere invalshoeken te onderscheiden in de projecten:

- economische drijfveren;
- type proces;
- domeinen;
- beleidskader.

Vanuit het beeld van economische drijfveren geredeneerd, blijkt het merendeel van de projecten aandacht te besteden aan het verminderen van administratieve lasten. Bij de indeling naar type proces blijkt dat in alle sectoren initiatieven lopen of hebben gelopen, op het gebied van elektronische berichtenuitwisseling. Interessante aanhaakpunten op beleidsdomeinen zoals General Food Law (GFL), mest, gewasbescherming, Gemeenschappelijk

Landbouw Beleid (GLB), enzovoort zijn in een apart overzicht afgezet tegen de sectorinitiatieven.

### *De beelden en lessen voor SALDO*

Uit de inventarisatie zijn beelden en lessen gedestilleerd die hieronder per relevant domein kort zijn weergegeven. Deze adviezen zijn aan SALDO (LNV en samenwerkingsverbanden in het kader van SALDO) geadresseerd.

#### *Beleidskader:*

- zet beleidsagenda's in als deadlines;
- denk mee over mogelijkheden voor aansluiting op potentiële initiatieven;
- streef naar een proactieve overheid die in interactie treedt met het bedrijfsleven.

#### *Economie:*

- SALDO moet insteken op economische drijfveren. Administratieve lasten op zich zijn geen primaire drijfveer voor het bedrijfsleven om tot verandering over te gaan;
- het bedrijfsleven heeft behoefte aan een basis-informatie-infrastructuur die gesteund wordt door de overheid.

#### *Institutioneel:*

- onderling vertrouwen is volgens het SALDO-principe belangrijker bij afstemming van gegevens dan vooraf alles willen regelen via bijvoorbeeld publiekprivate afspraken;
- draagvlak voor een 'andere' of veranderende overheid kost tijd (in het kader van het adagio 'van zorgen voor naar zorgen dat');
- directe communicatie en informatie-uitwisseling met de agrarische ondernemer biedt kansen.

#### *Informatie-infrastructuur en architectuur:*

- een actieve rol van de overheid is vereist om tot een afstemmingsplatform op de nieuwe informatiemarkt te komen. Hierbinnen dienen standaardisatieactiviteiten, visie en afstemming plaats te vinden;
- de overheid moet optreden als vragende partij met een heldere informatievraag.

#### *Organisatorisch:*

- het belang van een ketenregisseur is evident maar wordt soms ook overschat;
- externen c.q. intermediären kunnen bij complexe of starre ketens een positieve rol spelen;
- afstemming werkt alleen wanneer de betrokken partijen gelijkwaardige partners zijn.

#### *Sociaal/emotionele elementen:*

- de rol van de overheid (faciliterend, actief of vragend) wordt bepaald door de keten.

*Leer- en modelcapaciteit:*

- goede voorbeelden zijn nodig, de overheid moet aansluiten op de 'parels';
- overheidsbemoediging is nodig bij het opzetten van een architectuur/infrastructuur die ten dienste staat van een efficiënte informatiemarkt.

*SALDO-perspectief per sector*

In de filosofie van SALDO leent de *rundveehouderij* zich goed voor het tot werking brengen van het omkeringproces. Allereerst zijn in deze sector zeer relevante (prioriteitvragende) beleidskaders aan de orde, zoals nieuwe mestwetgeving (nitraat), kaderrichtlijn water, GLB/cross compliance, diergezondheid en welzijn. Alle initiatieven zullen waarschijnlijk een directe en brede doelgroep bereiken (werkings- en voorbeeld-effect) en de aansluitingen zijn ogenschijnlijk relatief gemakkelijk te vinden door de mate van organisatie van informatievoorziening, samen met de natuurlijke bereidwilligheid om tot afspraken over te gaan. Relatief gezien is er in de sector (slechts) beperkt sprake van wantrouwen tegenover de overheid en LNV in het bijzonder. De rundveesector leent zich hierdoor goed om te benaderen voor het omkeringsproces van SALDO. Hiervoor zou een (vrijwel 100%) afstemmingsmodel kunnen worden toegepast waarbij de overheid voor een groot deel op afstand en faciliterend kan zijn.

De *varkenshouderij* lijkt zich in eerste oogopslag goed te lenen voor het omkeringproces van SALDO, maar dit blijkt in de praktijk weerbarstiger. Er zijn zeker diverse aanhaakpunten voor beleid, zoals de nieuwe mestwetgeving (nitraat), GLB/cross compliance, diergezondheid en welzijn. Sociaal-emotionele belemmeringen maken het omkeringproces echter niet gemakkelijk. Als echter rechtstreeks ingespeeld wordt op de informatiepositie van de varkenshouder (het belang van de ondernemer en zijn informatie), bijvoorbeeld via belangenbehartigers als ZLTO, dan zijn er kansen om het omkeringproces vorm te geven. De varkenssector vraagt om een redelijk gerichte en actieve benadering, desnoods om ketenregisseurs heen. Een benadering via het afstemmingsmodel leidt waarschijnlijk tot moeilijkheden tenzij slim en zakelijk wordt ingespeeld op herinrichting via gebruik van historisch kapitaal, zoals definities, standaarden, berichtstromen en dergelijke.

Initiatieven op het gebied van organisatie van informatiemanagement in de *pluimvee- en kalvesector* kunnen interessant zijn voor SALDO. Dit kan of vanuit de directe koppeling met het bedrijfsmanagementsysteem (er is echter een beperkte reikwijdte ten aanzien van het aantal ondernemers) of vanuit de aansluiting op een aantal volwaardige keteninformatiesystemen die er in de sectoren zijn. Op dit moment loopt er een initiatief waarbij op sectorniveau van pluimveevlees wordt gekeken naar nieuwe vormen van informatiemanagement van en door de primaire ondernemer. Dit traject is gericht op verbetering van management op bedrijfsniveau maar tevens op het efficiënt inrichten van administraties. Het is een eigen ondernemersinitiatief die inmiddels bijzondere interesse kent van belangenorganisaties, het bedrijfsleven maar ook van LNV Directie Kennis.

De filosofie van SALDO lijkt goed toepasbaar voor de *glastuinbouw*. Relevante beleidsterreinen voor deze sector zijn: voedselveiligheid en 'traceerbaarheid' (GFL), gewasbescherming, nutriënten, energie, arbeid en fytosanitair (export). Wanneer SALDO een verlichting van administratieve lasten met zich meebrengt, zullen telers er positief tegenover staan dat de overheid op de bestaande informatiestromen aansluit. En niet alleen

vanwege de verlaging van de administratieve lasten; de sector ziet ook in dat door standaardisatie en integratie van systemen gemakkelijker kan worden gewerkt met de vele ketens in de glastuinbouw. Bovendien kan op deze wijze het rendement op vastgelegde informatie worden verhoogd. Telers willen echter wel invloed houden op het proces wie welke gegevens krijgt en inzicht in wat deze partijen vervolgens met deze gegevens doen. Om als overheid aan te sluiten bij de informatiestromen in de sector, zal het nodig zijn dat er tussen de vele verschillende ketens afspraken worden gemaakt over uniformering en standaardisatie van het elektronische berichtenverkeer. Vervolgens zal de informatie-infrastructuur volgens deze standaarden moeten worden geïntegreerd. Op het gebied van standaardisatie zijn de projecten DataTuin en Frug I Com kansen voor SALDO. Op het gebied van infrastructuur bieden bewegingen als Dymos, Groeinet, MPS, Plantform en Clusteroptimalisatie Bergerden perspectief.

Vanuit het SALDO-perspectief is de sector *bloembollen* uitermate interessant. Deze sector is relatief klein en overzichtelijk. De positie van belangbehartigers is groot en er ontstaan enkele grote afnemers die als ketenregisseur kunnen optreden. De relevante beleidskaders in deze sector zijn gewasbescherming, het nieuwe mestbeleid, de kaderrichtlijn water, arbeid en fytosanitair (export). Het project Primabol, gestart als pilot onder de paraplu van 'Toezicht op Controle', is een eerste aanzet tot SALDO. De samenwerking tussen vertegenwoordigers van telers, handelaren, overheden (waaronder waterschappen), software-reproducenten en certificeringbureaus laat zien dat het SALDO-principe kan werken. Daarbij laat dit project zien hoe 'Toezicht op Controle' en SALDO met elkaar verbonden zijn. Ongeveer 200 telers (10% van totaal) zijn bij het project aangesloten. Vanuit de projecttrekker is er belangstelling om aansluiting te zoeken bij SALDO en is de ambitie aanwezig om de ervaringen te delen met andere sectoren als akkerbouw, vollegrondsgroente en de boomkwekerij.

De initiatieven in de *akkerbouw* zijn voor een belangrijk deel technologiegedreven en eindverwerker- of certificeringgericht. De ondernemer en zijn bedrijfseigen informatie staan hierin niet altijd centraal. De informatiseringslag, die naar verwachting de komende jaren zal plaatsvinden, in combinatie met de afspraken over standaardisatie die daarbij behoren, zorgen ervoor dat er op termijn mogelijkheden ontstaan. De belemmering door de grote omvang van productiekolommen, kan dan omzeild worden. Ondanks het feit dat de sector op dit vlak in beweging is lijkt het nu nog te vroeg om concrete initiatieven te vinden waarop SALDO kan aansluiten. Om dezelfde reden is het nuttig om de sector proactief te benaderen en zo ervoor te zorgen dat de ontwikkelingen op informatiseringgebied versneld kunnen worden. Het project KodA (Kennis op de Akker) is hier, gesteund door LNV, al mee bezig.

In de *vollegrondsgroente en -fruit* staan kostenbesparing en het behouden van de voorsprong op de concurrentie, de komende jaren voorop. Het samenwerkingsverband Frug I Com probeert vanuit de focus GFL (beleidskaders, traceerbaarheid en voedselveiligheid) hier een invulling aan te geven. De nevensdoelen raken het beleidsthema Administratieve Lasten. Dit samenwerkingsverband heeft de potentie om zich te ontwikkelen tot een parel voor SALDO. Het is dan wel van belang om te verbreden door de doelstelling te verschuiven van standaardiseren naar elektronische afstemming en het uitwisselen van gegevens.

Samenvattend lenen, vanuit het oogpunt van LNV, de sectoren waarbij de aansluiting met relevante beleidsdossiers het sterkst is zich het beste voor toepassing van het SALDO-principe. Daarnaast is het belangrijk om een beeld te krijgen van de saamhorigheid en het vertrouwen vanuit de sector in LNV, zodat een koppelingssysteem voor landbouw informatie kan worden gerealiseerd. De rundveehouderijsector en een goed georganiseerde kleinere plantaardige sector zoals de bloembollensector zijn interessant om mee samen te werken. Ook de glastuinbouw is in het kader van voedselveiligheid, uniformering en standaardisatie van de informatiestromen interessant. Een kanttekening hierbij is dat deze sector echter vooral te maken heeft met wet- en regelgeving van de Ministeries van Sociale Zaken (arbeid) en VROM (milieu) en minder met LNV.

### *Een kijkje buiten de agrosector*

SALDO-principes zijn niet helemaal nieuw. Buiten de agrosector zijn er publiek-private initiatieven die ook uitgaan van het organiseren van (efficiënte) informatiestromen door samenwerking in informatieketens. Voor SALDO kunnen deze 'externe' voorbeelden behulpzaam zijn bij het aanreiken van beelden. Als voorbeeld wordt in deze paragraaf de operatie WALVIS nader besproken. Met deze operatie wordt het geheel aan (wettelijke) maatregelen bedoeld dat vereenvoudiging van de uitvoering van de sociale verzekeringen moet regelen. De premie-inning voor de werknemersverzekering (UWV) en de inning van de loonbelasting worden samengevoegd. Werkgevers doen voortaan digitaal loonaangifte via hét loket van de Belastingdienst en UWV stelt gegevens beschikbaar aan interne en externe afnemers. WALVIS is een grote operatie die zich afspeelt op het snijvlak tussen publieke en private uitvoering, is faciliterend voor de private aansluiting, maar wordt geregisseerd door het publieke domein. In het project zijn spelers met grote (omvangrijke) datastromen betrokken die invloedrijke gevolgen hebben voor de interne bedrijfsprocessen van uitvoeringsorganen. De informatieketen wordt hierbij als het ware door de overheid zelf gecreëerd; het bedrijfsleven mag aansluiten. Dit kan gezien worden als een 'omgekeerde' benadering ten opzichte van SALDO, die juist een aansluiting op bedrijfsprocessen in productieketens probeert te realiseren. Het afstemmingsproces (over samenwerking) en de gevolgen hiervan voor interne bedrijfsprocessen van uitvoeringsorganen, is leerzaam voor LNV. Het invoeren vereist een hoge mate van vertrouwen, openheid en betrokkenheid tussen deelnemende partijen. Daarnaast is borging van de betrouwbaarheid van gegevens in dit soort processen essentieel.

### *De parels voor SALDO*

Een aantal van de beschreven initiatieven kan aangemerkt worden als parel voor SALDO. Dat wil zeggen dat deze als kansrijk worden gezien om het SALDO-principe op toe te passen. De initiatieven zijn:

#### *1. Primabol (bloembollen)*

Bij Primabol staan de ondernemer en zijn administratieve systeem centraal. Hij bepaalt zelf wie zijn gegevens krijgt. Primabol is een voorbeeld waarbij de ondernemer aan het roer staat maar waarin ook het relatieve gemak duidelijk wordt waarmee men

door afstemming al veel weet te bereiken tussen publieke en private informatiestromen. Primabool is een zwarte tulp die nog moet gaan bloeien en verdient de kans om aan te sluiten op LNV-beleidsterreinen om snel een volwaardige pilot op te zetten.

2. *TrusQ (veehouderij)*

TrusQ is een potentierijk initiatief door de kracht en macht van de samenwerkende veevoerproducenten. De positieve betekenis van dit initiatief wordt inzichtelijker nu recentelijk de vraag (dwang) vanuit ketenpartijen (zuivel, vleesindustrie) komt om kwaliteit en voedselveiligheid te garanderen. Dit maakt het voor de overheid des te interessanter om zaken te doen met deze informatieketen. Met VWA zijn al afspraken gemaakt op niveau van meekijken over de schouder. TrusQ heeft de potentie om uit te groeien tot een voorbeeld op het snijvlak van juridisch kader van controle op toezicht en fysieke data-aansluiting in afstemming met de overheid.

3. *Frug I Com (groente en fruit)*

Dit project is een parel op de spanlijn tussen markt, handel (beleid en bestuurlijk) en structurering van informatiestromen (standaardisatie). Het initiatief laat een trend zien waarbij (private) samenwerking lang niet altijd via de verticale lijn (ketenschakels) maar in toenemende mate via horizontale afspraken en afstemming verloopt. Frug I Com bundelt partijen door een gelijke wijze van informatie-uitwisseling. Dit is voor de overheid een zeer welkome, wellicht noodzakelijke, ontwikkeling vanuit de gedachte dat men grote slagen kan maken bij het aansluiten op een (groot deel van de) sector.

4. *EDI-Circle (accountancy)*

EDI-Circle is een samenwerkingsverband vanuit de ketenperiferie (niet-ketenpartijen). De accountancywereld heeft intersectoraal veel te bieden, zeker als zij relevante keteninformatiestromen aan zich weet te binden. Het is zeer perspectiefvol als dit project, dat min of meer als een communicatie- en informatieplatform te beschouwen valt, een verbinding krijgt met ketenstrategen (waarbij sturing vanuit hogere doelen van belang is).

5. *Een aantal (zelfstandige) keteninformatiesystemen (diverse sectoren)*

Vrijwel elke volwassen keten heeft een eigen volwaardig keteninformatiesysteem met doorgaans goede kwaliteitgegevens over product en productie, van en bij de ondernemer. Bekende voorbeelden qua naam zijn onder andere VIP, VealVision (Van Drie Group) en Nutrace. Vooral in de kleinere sectoren loont het de moeite om aansluiting te vinden bij goed georganiseerde ketens. De consequentie is echter dat per definitie zaken gedaan wordt met een commerciële partij. Naar verwachting gaat dan de werking van de informatiemarkt spelen ('voor niets gaat de zon op').

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Een vermindering van de administratieve lastendruk voor ondernemers, is een speerpunt van het regeringsbeleid van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). In dit kader heeft het kabinet het thema 'ketenomkering' of beter 'omkering van informatieketens' als kansrijk benoemd. Het traject SALDO is bedoeld om dit thema verder uit te werken. LNV beschrijft in een factsheet uit de portfolio van de directie Industrie en Handel (I&H, 15 september 2005) het traject SALDO als volgt:

Het traject SALDO staat voor Structurele Administratieve Lastenvermindering Door Omkering. SALDO beoogt een efficiëntere uitwisseling van informatie tussen overheid en bedrijfsleven door meer aan te sluiten bij datastromen en definities van het bedrijfsleven.

Omkering betekent dat informatie uit de sector, het uitgangspunt vormt voor de informatievoorziening van de overheid.

Trajecten rondom administratieve lastenvermindering houden zich doorgaans bezig met het stroomlijnen van de informatiebehoefte van de overheid. Een voorbeeld is het toepassen van het principe van 'eenmalig inwinnen en meervoudig gebruik'. SALDO gaat een stap verder en wil rekening houden met de wensen van het bedrijfsleven bij het gebruik van informatie. SALDO gaat de dialoog aan met het bedrijfsleven en zoekt innovatieve en efficiënte arrangementen bij de informatie-uitwisseling.

Bron: factsheet uit de portfolio van LNV, directie I&H, 2005.

### *Uitdagingen*

Voor een succesvolle dialoog met het bedrijfsleven is een actieve houding en betrokkenheid van zowel de verschillende overheidsonderdelen als ondernemers gewenst.

### *Aansluiting op LNV-beleid*

Met SALDO geeft LNV invulling aan de aanbevelingen uit het rapport Lasten in Balans. Vanwege de intensieve contacten met het bedrijfsleven treedt directie I&H op als trekker.

## 1.2 Probleem en doelstelling

SALDO is een traject maar ook de filosofie om de overheidsvraag aan te laten sluiten bij reeds beschikbare informatie en (bedrijfs-)processen uit het bedrijfsleven (inclusief ketens). Het realiseren van deze aansluiting, of omkering van de informatieketen, is hiermee opdracht geworden. Het is echter nog niet gezegd hoe dit vorm moet krijgen en waar de aanhaakpunten vanuit publiek naar privaat (ingang beleidskader) of juist andersom, van privaat naar publiek (ingang autonoom georganiseerde informatiestromen) liggen. Ook is



er geen goed beeld van de wijze waarop dit proces aangestuurd kan worden. Een aanname is dat de aanhaakpunten er zijn of ontwikkeld worden, al dan niet via een helpende hand. Ook wordt verondersteld dat diverse agro-sectoren of zelfs ketens, ieder eigen gedrag vertonen en de SALDO-aanpak zodoende maatwerk naar doelgroep behoeft (Annevelink et al., 2004). De State of the Art beoogt inzicht te verschaffen in de werking en potentie van het proces van informatieomkering door:

- het verstrekken van beelden met als doel inzicht, leren en communicatie;
- te kijken naar individuele projecten of processen met een mogelijk aanhaakpunt;
- te kijken naar bewegingen die relevant zijn voor huidige, of op termijn te realiseren, aanhaakpunten;
- analyse van de genoemde beelden om te komen tot geleerde lessen.

Beschikbaarheid van informatie(stromen), het economisch belang, de openheid van spelers om te willen delen en de relatie met beleidskaders (dit kan ook specifieke energie of juist sociale, institutionele of technische blokkades in bepaalde kringen betreffen), zijn relevante elementen voor het proces. De beelden worden vertaald naar kritische succes- en faalfactoren en hieruit komen de 'do's en don'ts' voort, lessen die van toepassing zijn binnen een specifieke context. De State of the Art verstrekt een overzicht voor SALDO van huidige kansrijke trajecten om op aan te haken. De State of the Art is een quick scan van de omgeving die geen volledig en uitputtend beeld geeft van wat er zoal gebeurd in de agro-sector, maar een doorsnede schetst van processen, ontwikkelingen en mogelijkheden.

### **1.3 Leeswijzer**

Dit rapport gaat vooral over beelden, beweging en lessen in het kader van SALDO. Zoals gezegd is de beschrijving grotendeels gebaseerd op een quick scan inventarisatie van beweging op dit vlak. Het verschaffen van beelden over de werking en waarde van projecten en processen is echter vrijwel altijd subjectief. Toch is er voor de waardeschatting van de projecten en processen, gekozen voor een systematiek die gebaseerd is op theoretische kaders.

In hoofdstuk 2 wordt de methodiek beschreven die gebruikt is bij de inventarisatie.

De resultaten van deze inventarisatie worden verstrekt in hoofdstuk 3. Hierin wordt een aantal voor SALDO relevante projecten en processen in diverse overzichtstabellen toegelicht.

Een meer kwalitatieve beschrijving van de beelden en de lessen voor LNV, wordt behandeld in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 5 plaatst diverse sectoren in het SALDO-perspectief.

Voor extra inspiratie wordt in hoofdstuk 6 een uitstapje gedaan buiten de land- en tuinbouw. Beschreven is of 'operatie Walvis' lessen oplevert voor SALDO.

Het rapport wordt afgesloten met een korte presentatie van een aantal 'parels' voor SALDO in hoofdstuk 7. Dit zijn interessante en veelbelovende projecten of processen die SALDO kunnen ondersteunen.

## 2. Samenwerkingsvormen als basis voor de inventarisatie

### 2.1 Inleiding en methodiek

Bij het uitvoeren van de State of the Art is gebruikgemaakt van een gestandaardiseerde factsheet waarin zowel een feitelijke beschrijving van het project/proces als ook de werkingswaarde (schatting) is weergegeven (zie bijlage 3). De structuur van de factsheet is gebaseerd op drie verschillende informatiebronnen (peilers):

- literatuur op het gebied van samenwerkingsvormen (zie paragraaf 2.2);
- een brainstormsessie in een Group Decision Room (GDR) met onderzoekers vanuit de werkgroep OCTAAN en LNV-medewerkers van Directie Kennis die betrokken zijn bij deze studie (zie paragraaf 2.3);
- randvoorwaarden zoals beschreven in de SALDO-visie en het strategiedocument (zie paragraaf 2.4).

In dit hoofdstuk wordt de structuur kort neergezet. De drie peilers staan los van elkaar maar blijken onderling wel veel overlap en samenhang te vertonen. Zodoende is een bruikbaar fundament voor de beschrijving en beoordeling van projecten/processen ontstaan. Gekozen is om de projecten en processen te beschrijven op een achttal processtyperingen (paragraaf 2.5) welke gebaseerd zijn op de drie peilers.

### 2.2 Literatuur (publiek-private) samenwerkingsvormen

Er is veel geschreven over samenwerkingsstructuren tussen private partijen onderling en tussen publieke en private partijen. Bij het proces van het willen aanhaken door de overheid op private structuren, is er in meer of mindere mate sprake van een publiekprivate samenwerkingsvorm. Voor het omkeringproces en de beelden die we hierover geven, is een publiekprivate samenwerkingsvorm 'an sich' niet het uitgangspunt. Ook processen die zich nu (nog) alleen in private sfeer afspelen, zijn relevant om te kennen. Evengoed kunnen processen uit het verleden en zonder overheidsbemoeienis, ons nu nog iets leren. Bij de overweging van partijen om door middel van samenwerking doelstellingen te bereiken, zijn vanuit de theorie verschillende motieven te onderscheiden. Hierbij staat voorop dat er als gevolg van de samenwerking voor alle deelnemende partijen een 'win-win' situatie ontstaat. In bijlage 1 staat beschreven wat een publiekprivate samenwerking inhoudt en wat de doelen en motieven zijn. Wanneer partijen de beslissing hebben genomen om samen te werken, gaat dit vaak gepaard met onzekerheden. In de literatuur zijn veel overzichten van voorwaarden of aandachtspunten te vinden waaraan voldaan moet worden bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Zo is er ook een aantal stappenplannen beschikbaar die ondersteuning bieden bij het doorlopen van een project of het streven naar een gezamenlijke

doelstelling. Zie hiervoor onder andere: Verstegen, (2000); Geerling-Eiff et al., (2005); Van der Zande, (1997); Zuurbier et al., (1996).

Hieronder is vanuit de literatuur (Kouwenhoven, 1991; Akro Consult, 2001; Van Bommel et al., 2003) een lijst met randvoorwaarden beschreven waaraan vanuit het gezichtspunt van overheid en bedrijfsleven bij samenwerkingsverbanden moet worden voldaan, wil de samenwerking resulteren in een 'win-win' situatie voor alle partijen. Sommige randvoorwaarden overlappen elkaar of vertonen raakvlakken. De laatste vijf (7 t/m 11) kunnen benoemd worden als constante voorwaarden en succesfactoren (Van Bommel et al., 2003):

1. *het samengaan van doelen*: doelstellingen moeten in elkanders verlengde liggen of verenigbaar zijn. Als dit *nu* nog niet het geval is dan moet dit op korte termijn wel het geval zijn;
2. *individuele motieven*: de individuele motieven van deelnemende partijen bepalen doelstellingen en gedrag. Een helder overzicht is belangrijk en hiervoor is open communicatie tussen alle partijen benodigd;
3. *inzet van middelen*: elke partij moet beschikken over specifieke activa en competenties. Elkaar aanvullende competenties en activa dragen positief bij aan de samenwerking;
4. er moet politiek *draagvlak en bestuurlijk commitment* zijn voor het project en de samenwerking met private partijen;
5. door de samenwerking moeten de *risico's* van het project beter beheerst en/of beter gedeeld kunnen worden;
6. de *contouren* van het project moeten voldoende duidelijk zijn. Voordat een samenwerking met private partijen kan worden aangegaan moet er ruimte zijn voor efficiënte inbreng van private partijen;
7. *wederzijdse afhankelijkheid*: het nut van samenwerking moet aanwezig zijn doordat partijen afzonderlijk hun eigen doelstelling niet kunnen verwezenlijken. Alleen door samenwerking en de meerwaarde die dit oplevert, kan het gewenste resultaat worden behaald;
8. *wijdteoptimalisatie*: het is van belang dat alle partijen die belang hebben bij het project ook daadwerkelijk bij de PPS-constructie zijn betrokken. Anderzijds neemt de complexiteit toe bij een toename van het aantal betrokken partijen;
9. *publiek-publieke samenwerking*: voor private partijen wordt de overheid een serieuze partij als er afstemming is tussen verschillende departementen die bij het proces betrokken zijn. Voorkomen moet worden dat er sprake kan zijn van een meerkoppige overheid. Een bestuurlijke trekker is hierbij onmisbaar;
10. *een goede procesarchitectuur, open communicatie en onderling vertrouwen*: vertrouwen tussen de verschillende partijen leidt tot lagere risico's en voorkomt het werken met verborgen agenda's;
11. naast samenwerkingsvormen zijn ook *formele contracten* belangrijk voor een precieze verdeling van taken en risico's.

Factoren die een rol spelen bij het mislukken van samenwerkingsverbanden, liggen op het terrein van de voorbereiding en organisatie, projectafbakening, selectie van partijen, samenwerking en risico's (Van Bommel et al., 2003).

## 2.3 Brainstormsessie

Om tot invalshoeken te komen voor de State of the Art is onder andere een brainstormsessie georganiseerd waarbij gebruik is gemaakt van een Group Decision Room (GDR). Met behulp van deze digitale tool (Group Support Systems software) kunnen ideeën snel geordend, gerangschikt en opgeslagen worden (zie bijlage 2 voor de lijst van deelnemers). In de sessie is allereerst de vraag gesteld: 'Wat zijn voorwaarden voor het proces van omkering van informatiestromen?'. Op basis van de observaties, antwoorden en rubricering, zijn in de vervolgdiscussie de volgende aandachtspunten naar voren gekomen:

### 1. *Beleidskader:*

- in welke mate wordt in het initiatief belang gehecht aan het aansluiten bij wet- en regelgeving?
- speelt toezicht op controle een rol door certificering?
- wordt er controle uitgeoefend op indexdata en autorisatie (of wil men dit)?

### 2. *Economisch (profit/rendement):*

- draagt het traject bij aan de reductie van de administratieve lasten voor ondernemer en keten?
- in welke mate draagt het initiatief bij aan lagere uitvoeringskosten voor de overheid/heden?
- leidt de samenwerking tot een win-win situatie voor beide partijen?

### 3. *Institutioneel:*

- is er een (goede) balans tussen private en publieke doelen?
- wie heeft de samenwerking geïnitieerd en waarom?
- hoeveel partijen zijn betrokken?
- is er politiek en bestuurlijk draagvlak voor de publiekprivate samenwerking?

### 4. *Informatie-infrastructuur en architectuur:*

- zijn de datastromen duidelijk aanwezig, zowel binnen de keten als tussen overheid en ondernemers?
- zijn de begrippen geharmoniseerd en worden uniforme definities gehanteerd?
- is er inzicht in de informatiebehoefte van de overheid en het gegevensaanbod vanuit de praktijk?

### 5. *Organisatorisch:*

- zijn de regierol, verantwoordelijkheden en taken duidelijk en worden deze ook zoals afgesproken uitgevoerd?
- is het initiatief beheersbaar en is de keten overzichtelijk?
- is er voldoende energie, ambitie en motivatie bij de initiatiefnemers?

### 6. *Sociaal/emotioneel:*

- leidt de PPS tot minder beleefde lasten voor het bedrijfsleven?
- is het vertrouwen tussen de deelnemende partijen groot?

- is er sprake van wederzijds verantwoordelijkheidsgevoel en een afhankelijkheidsbesef, bij zowel de overheid als het bedrijfsleven?

7. *Leer-/modelcapaciteit* (in feite de mate van kopieerbaarheid waarbij er meerdere vormen zijn):

- over de schouder mee laten kijken; is men bereid om de resultaten (ervaringen, modelaanpak) te delen met anderen zodat dit leidt tot andere initiatieven?
- de mate van openheid van het product en proces: is men vrij om deze over te nemen?
- zijn er lessen te leren die toepasbaar zijn voor andere initiatieven?
- wijst de pilot de weg voor andere pilots/initiatieven, of is er sprake van onder andere juridische beperkingen?

## 2.4 Randvoorwaarden SALDO voor visie en strategie

De informatie-uitwisseling in het kader van SALDO kan enkel plaatsvinden wanneer aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. Hiervoor zijn nodig:

1. afnemers en leveranciers van dezelfde informatie. Onder de afnemers bevinden zich zowel overheidspartijen als het bedrijfsleven en onder de leveranciers bedrijven maar ook intermediaire organisaties en de overheid;
2. vertrouwen tussen de deelnemende partijen;
3. een duidelijk geformuleerde informatiebehoefte bij de afnemende partijen;
4. inzicht voor alle partijen in de kosten en de baten die de uitwisseling van informatie gaat opleveren;
5. een informatie-infrastructuur met eenduidige data (dezelfde definities), afgesproken processen en een berichtenverkeer waarin identificaties en autorisaties zijn vastgelegd;
6. daar waar de regelgeving een belemmering vormt is aangepaste regelgeving nodig om een efficiëntere uitwisseling mogelijk te maken;
7. regie en coördinatie om de randvoorwaarden neer te zetten en het proces tot lastenvermindering soepel te laten verlopen (op metaniveau).

Randvoorwaarden 1 tot en met 4 zijn procesmatige randvoorwaarden. Het zijn geen randvoorwaarden die een daadwerkelijk efficiëntere uitwisseling van informatie realiseren, maar ze zijn wel noodzakelijk. Feitelijk hebben deze betrekking op de dialoog tussen betrokken partners. Randvoorwaarde 5 en 6 zijn inhoudelijk van aard. Met een bepaalde informatie-infrastructuur en aangepaste regelgeving is efficiëntere uitwisseling mogelijk en dit vermindert de administratieve lastendruk. Wanneer de dialoog eenmaal op gang is, kunnen de betrokken partners overeenstemming zoeken over de inhoud.

## 2.5 Onderlinge relaties

Op basis van de informatie uit de drie peilers, zijn de procesvoorwaarden benoemd welke voor het SALDO-traject van belang zijn. Deze invalshoeken zijn gebruikt bij het samenstellen van de factsheets. Onderstaande tabel maakt de onderlinge relaties tussen de drie genoemde peilers en de oorsprong van de gedefinieerde procesvoorwaarden inzichtelijk. De nummering bij de drie pijlers in de tabel correspondeert met de nummering van de voorwaarden, vermeld in de paragrafen 2.2 t/m 2.4.

*Tabel 2.1 Gebruikte procesvoorwaarden en hun oorsprong*

Procesvoorwaarde	Brainstormsessie	Randvoorwaarden SALDO	Literatuur samenwerkingsvormen
1. Beleidskader	1	6	-
2. Economisch (profit)	2	4	8
3. Institutioneel	3	-	2, 3, 5, 11
4. Informatieinfrastructuur en architectuur	4	1,3,5	-
5. Organisatorisch	5	7	4, 6,7,9,10,12
6. Sociale beleving	6	2	1, 10
7. Leer-/voorbeeldfunctie	7	-	10
8. Overig			

Uit tabel 2.1 valt af te lezen dat SALDO het gebruik van publiekprivate constructies voor het implementeren van ketenomkering niet als randvoorwaarde stelt. Dit was overigens wel een suggestie van het OCTAAN-03-project (Annevelink et al., 2004). Vanzelfsprekend richten de aanbevelingen naar aanleiding van de literatuur over publiek-private samenwerkingsverbanden zich wel op het aangaan van PPS. Deze literatuur gaat echter weer niet in op het beleidskader en de informatie-infrastructuur en architectuur. SALDO schetst daarentegen geen randvoorwaarden op het gebied van de leer- of voorbeeldfunctie.

### 3. Inventarisatie relevante projecten en processen voor SALDO

#### 3.1 In kaart gebrachte projecten en processen

In dit hoofdstuk zijn de aanpak, de uitvoering en de synthese van de (quick scan) inventarisatie beschreven. De manier van registratie is beschreven, gevolgd door beelden in de vorm van verschillende overzichten van wat is waargenomen, bijvoorbeeld binnen een sector of op beleidsterreinen. De overzichten verstrekken de eerste beelden van 'do's en don'ts' en de beschrijving hiervan wordt de synthese genoemd. In bijlage 3 is de structuur van de beschreven factsheets weergegeven. In alfabetische volgorde zijn de geïnventariseerde projecten c.q. initiatieven:

1	CLIENT;	8	EDI-Teelt	16	Krulstaart.net;
2	Clusteroptimalisatie Bergerden;	9	EZFlux;	17	MPS;
3	DataTuin;	10	Frug I com;	18	PALM;
4	Dymos;	11	Geoboer;	19	Plantform;
5	EDI Agribusiness	12	GIQS;	20	Primabol;
6	EDI-Circle;	13	Groeinet;	21	TrusQ;
7	EDI-Cow;	14	KodA;	22	VealVision;
		15	KPA;	23	VIP.

#### 3.2 Wat zien we? De eerste beelden

In deze paragraaf worden de verschillende bewegingsrichtingen beschreven: waar spelen de processen zich af, in welke sectoren en richting welke beleidskaders? Hieronder volgt de weergave van een aantal van deze overzichten, met steeds een korte beschrijving.

##### 3.3.1 Overzichten naar sector

In figuur 3.1 zijn de geïnventariseerde projecten en processen ingedeeld naar de onderscheiden sectoren in de land- en tuinbouw.

<i>Akkerbouw</i>	<i>Bloem- bollen</i>	<i>Fruit- teelt</i>	<i>Glastuin- bouw</i>	<i>Groenten</i>	<i>Pluimvee- houderij</i>	<i>Rundvee- Houderij a)</i>	<i>Schapen/ geiten</i>	<i>Varkens- houderij</i>
CLIENT	CLIENT	CLIENT	Bergerden	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT
Dymos	EDI-Circle	EDI- Circle	CLIENT	Dymos	Edi -Agri Business	Edi-Agri Business	EDI- Circle	Edi -Agri Business
EDI-Circle	GeoBoer	Frug I com	DataTuin	EDI- Circle	EDI-Circle	EDI-Circle		EDI-Circle
EDI-Teelt	Primabol		Dymos	Frug I com	EZFlux	EDI-Cow		EZFlux
GeoBoer	MPS		EDI-Circle	GeoBoer	TrusQ	EZFlux		GIQS
Groeinet			Frug I com	Groeinet	VIP	GeoBoer		Krulstaart
KodA			Groeinet	KodA		TrusQ		PALM
KPA			MPS	MPS		VealVision		TrusQ
			Plantform					

*Figuur 3.1 Indeling van de projecten/processen naar sectoren*

a) Rundveehouderij: melkveehouderij en kalverhouderij.

Uit de tabel blijkt dat de meeste sectoren vrij goed zijn vertegenwoordigd in de inventarisatie. Van enkele sectoren zijn geen of onvoldoende beelden beschreven door het nog ontbreken van voorbeelden of omdat geen beweging is gevonden. De tabel geeft een algemeen, ruw beeld van de projecten/processen en niet alle beschreven processen zijn van dezelfde aard. In hoofdstuk 4 is een kwalitatieve beschrijving van de beelden voor de belangrijkste sectoren weergegeven.

### 3.3.2 Domeinoverzicht en aanhaakpunten

In de volgende tabellen staat een aantal doorsneden op typering vermeld: economische drijfveren, type proces, domeinen en beleidskader.

Bij het communiceren van beelden uit de State of the Art is het van belang om de 'natuurlijke' drijfveren (belangen, doelstellingen) te onderkennen.

In figuur 3.2 staat een overzicht naar economische drijfveren van de projecten/processen. Het is niet verrassend dat het merendeel aandacht besteedt aan het verminderen van de administratieve lasten. Andere economische drijfveren in de projecten zijn: efficiency, faalkosten, optimalisatie en het verbeteren van de concurrentiepositie.

In figuur 3.3 zijn de projecten en processen ingedeeld naar type proces met betrekking tot omkering van informatiestromen en de onderscheiden sectoren. Hierbij worden de volgende procesindelingen (type processen) onderscheiden: toezicht op controle, certificering, ICT-architectuur/infrastructuur, autonome kennis en datastroomprocessen, elektronische berichtenuitwisseling, nationale en internationale standaardisatieprocessen. Uit de tabel blijkt dat in alle sectoren initiatieven lopen of hebben gelopen, op het gebied van elektronische berichtenuitwisseling.

In de figuren 3.4 en 3.5 zijn de mogelijke aanhaakpunten voor wat betreft koppeling met de overheidsvraag, weergegeven. Figuur 3.4 geeft het algemene werkdomein weer waar het project of proces zich in begeeft. Figuur 3.5 verstrekt inzicht in de mogelijke koppeling met beleidskaders (wet - en regelgeving).



Econ. drijfveer	Akkerbouw	Bloembollen	Fruitteelt	Glastuinbouw	Groenten	Pluimvee- houderij	Rundvee- houderij	Schapen- en geitenhouderij	Varkens- houderij
AL kosten (administratieve lasten)	CLIENT Dymos EDI-Circle GeoBoer Groeinet KPA	CLIENT Primabol EDI-Circle GeoBoer MPS	CLIENT Frug I com EDI-Circle	Bergerden CLIENT DataTuin Dymos EDI-Circle Groeinet Frug I com MPS Plantform	Bergerden CLIENT Dymos EDI-Circle Frug I com Groeinet MPS	CLIENT EDI-Circle	CLIENT EDI-Circle GeoBoer	CLIENT EDI-Circle	CLIENT EDI-Circle PALM
Efficiency	CLIENT EDI-Teelt GeoBoer Groeinet KodA KPA	CLIENT GeoBoer Primabol MPS	CLIENT Frug I com	Bergerden CLIENT DataTuin Frug I com Groeinet Plantform MPS	CLIENT Frug I com GeoBoer Groeinet MPS	CLIENT	CLIENT Edi-Agri- BusinesS EDI-Cow GeoBoer	CLIENT	CLIENT Edi- AgriBusiness
Faalkosten	Dymos		Frug I com	Frug I com Dymos	Frug I com Dymos				
Optimalisatie	KodA	Primabol	Frug I com	Bergerden Frug I com Plantform	Frug I com		Edi- AgriBusiness		GIQS Krulstaart Edi- AgriBusiness
Concurrentiepositie	CLIENT KodA	CLIENT MPS	CLIENT	CLIENT Plantform MPS	CLIENT KodA MPS	CLIENT EZFlux TrusQ VIP	CLIENT EZFlux TrusQ VealVision	CLIENT	CLIENT EZFlux GIQS Krulstaart TrusQ

Figuur 3.2 Indeling van de projecten en processen naar economische drijfveren en sectoren

Type proces	Akkerbouw	Bloembollen	Fruitteelt	Glastuinbouw	Groenten	Pluimvee- houderij	Rundvee- houderij	Schapen- /geitenhouderij	Vakens- houderij
Toezicht op Controle	KPA	Primabol		CLIENT					GIQS
Certificering	KPA	Primabol MPS		MPS	MPS	VIP TrusQ	VealVision TrusQ		TrusQ
ICT architec- tuur/infrastructuur	Dymos GeoBoer Groeinet KPA CLIENT	GeoBoer CLIENT	CLIENT	Bergerden CLIENT Dymos Groeinet Plantform	Dymos GeoBoer Groeinet CLIENT	CLIENT	GeoBoer CLIENT	CLIENT	Krulstaart CLIENT
Autonome kennis en datastroomprocessen	GeoBoer Groeinet KodA	GeoBoer		Bergerden Groeinet Plantform	GeoBoer Groeinet KodA		GeoBoer		
Elektronische bericht- uitwisseling	Dymos EDI-Circle GeoBoer Groeinet CLIENT	EDI-Circle GeoBoer CLIENT	EDI-Circle Frug I com CLIENT	Frug I com CLIENT Dymos EDI-Circle Groeinet DataTuin	Dymos EDI-Circle Frug I com GeoBoer Groeinet CLIENT	EDI-Circle CLIENT	Edi- AgriBusiness EDI-Circle EDI-Cow GeoBoer CLIENT	EDI-Circle CLIENT	Edi- AgriBusi- ness EDI- Circle PALM CLIENT
Nationale & internatio- nale standaardisatie- processen (handelge- stuurd)	EDI-Teelt GeoBoer	GeoBoer	Frug I com	DataTuin Frug I com	Frug I com GeoBoer	EZFlux	Edi- AgriBusiness EDI-Cow EZFlux GeoBoer		Edi- AgriBusi- ness EZFlux

Figuur 3.3 Indeling van de projecten en processen naar type proces en sector

Domeinen	Akkerbouw	Bloembollen	Fruitteelt	Glastuinbouw	Groenten	Pluimvee- houderij	Rundvee- houderij	Schape, gei- ten	Varkens- houderij
Gewasbescherming	Dymos EDI-Teelt GeoBoer Groeinet KPA	GeoBoer Primabol MPS		DataTuin Dymos Groeinet MPS	Dymos GeoBoer Groeinet MPS		GeoBoer		
Voedselveiligheid	Dymos EDI-Teelt GeoBoer Groeinet CLIENT	GeoBoer CLIENT	CLIENT	CLIENT DataTuin Dymos Groeinet	Dymos GeoBoer Groeinet CLIENT	VIP CLIENT	GeoBoer VealVision CLIENT	CLIENT	Krulstaart CLIENT
Kaderrichtlijn water	Dymos EDI-TeelT GeoBoer	GeoBoer MPS		Dymos MPS	Dymos GeoBoer MPS		GeoBoer		
Diergezondheid						VIP TrusQ	Edi- AgriBusiness EDI-Cow TrusQ VealVision		Edi- AgriBusiness GIQS Krulstaart TrusQ
Dierenwelzijn							VealVision		Krulstaart
Inkomenssteun (cross compliance e.d.)	EDI-Teelt								
Mest	EDI-Teelt					VIP	VealVision		PALM
Milieu	Dymos EDI-Teelt GeoBoer Groeinet KPA	GeoBoer MPS Primabol		Bergerden DataTuin Dymos Groeinet MPS	Dymos GeoBoer Groeinet MPS		GeoBoer		

Figuur 3.4 Indeling projecten en processen naar algemeen werkdomeinen sectoren

Domeinen	Akkerbouw	Bloembollen	Fruiteelt	Glastuinbouw	Groenten	Pluimvee- houderij	Rundvee- houderij	Schapen, gei- ten	Varkens- houderij
Ruimtelijke ordening	EDI-Teelt								
Fiscaal	EDI-Circle	EDI-Circle	EDI-Circle	EDI-Circle	EDI-Circle	EDI-Circle	Edi- AgriBusiness EDI-Circle	EDI-Circle	Edi- AgriBusiness EDI-Circle
Arbeid	Dymos	MPS		Dymos MPS	Dymos MPS				
Phyosanitair	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT				
Import/export	Dymos	MPS Primabol	Frug I com	CLIENT Dymos Frug I com MPS	Dymos Frug I com MPS		VealVision		
Handel (import/export)	Dymos CLIENT	Primabol CLIENT	Frug I com CLIENT	CLIENT Frug I com	Dymos Frug I com CLIENT	TrusQ CLIENT	TrusQ CLIENT	CLIENT	TrusQ CLIENT
Transparantie	Dymos EDI-Circle EDI-Teelt KPA	EDI-Circle Primabol	EDI-Circle Frug I com	Dymos EDI-Circle Frug I com	Dymos EDI-Circle Frug I com	EDI-Circle TrusQ	EDI-Circle TrusQ VealVision	EDI-Circle	EDI-Circle Kruilstaart TrusQ
Markt/product samenwerking							VealVision		
Kwaliteits- garantie (wo certificering)		Primabol		Plantform		VIP TrusQ	Edi- AgriBusiness TrusQ VealVision		Edi- AgriBusiness Kruilstaart TrusQ
Concurrentieverbe- tering	Dymos KodA CLIENT	MPS CLIENT	CLIENT	CLIENT Dymos Plantform MPS	Dymos KodA MPS CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT
GFL	EDI-Teelt		Frug I com	Frug I com	Frug I com	EZFlux VIP	EZFlux VealVision		EZFlux GIQS

Beleidskader	Akkerbouw	Bloembollen	Fruitteel	Glastuinbouw	Groenten	Pluimvee- houderij	Rundvee- houderij	Schapen-/ gei- tenhouderij	Varkens- houderij
GFL	Dymos EDI-Teelt KPA			Dymos	Dymos	EZFlux VIP	EZFlux VealVision		EZFlux GIQS Krulstaart
Voedselveiligheid	KPA Groeinet			CLIENT Groeinet	Groeinet	VIP	VealVision		Krulstaart
Mest	Dymos EDI-Teelt GeoBoer Groeinet KPA	GeoBoer Primabol MPS		Bergerden DataTuin Dymos Groeinet MPS	Dymos GeoBoer Groeinet MPS	TrusQ VIP	Edi- AgriBusiness GeoBoer TrusQ		Edi- - AgriBusiness Krulstaart PALM TrusQ
Gewasbescherming	Dymos EDI-Teelt GeoBoer Groeinet KPA	GeoBoer Primabol MPS		Bergerden DataTuin Dymos Groeinet MPS	Dymos GeoBoer Groeinet MPS		GeoBoer		
Certificering	Dymos EDI-Teelt GeoBoer	GeoBoer		CLIENT Dymos Plantform	Dymos GeoBoer	TrusQ VIP	Edi- AgriBusiness GeoBoer TrusQ VealVisioN		Edi- AgriBusiness Krulstaart TrusQ
Inspectie import	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT	CLIENT
GLB	EDI-Circle EDI-Teelt GeoBoer	EDI-Circle GeoBoer	EDI- Circle	EDI-Circle	EDI-Circle GeoBoer	EDI-Circle	EDI-Circle GeoBoer	EDI-Circle	EDI-Circle
Diergezondheid (wo I&R)						TrusQ VIP	EDI-Cow TrusQ VealVision		GIQS Krulstaart TrusQ

Figuur 3.5 Indeling projecten en processen naar beleidskaders (c.q. wet en regelgeving) en sectoren

### 3.2.3 Algemeen en op waarde geschat

Figuur 3.6 omvat een subjectieve waardeschatting van de wijze waarop vanuit de verschillende invalshoeken van het SALDO-perspectief naar de projecten en processen gekeken kan worden. Vermeld dient te worden dat de waardeoordelen op enige afstand zijn gemaakt, bij de quick scan heeft geen intensieve hoor en wederhoor van private en publieke kant plaatsgevonden. Dit past bij het doel van de classificatie; het zichtbaar maken van effecten en beweging. De tabel is niet bedoeld om er individuele projecten mee te be- of veroordelen.

Zoals uit figuur 3.6 blijkt, zijn er veel positieve, leerzame en bruikbare bewegingen op meerdere terreinen. Enige voorzichtigheid is geboden voor wat betreft de interpretatie van de waardeschatting. Zo zal de kolom 'beleidskader' niet direct uitgelegd kunnen worden als: 'veel initiatieven in de samenwerking met overheden'. Het zegt eerder iets over initiatieven waar functioneel mogelijkheden liggen om de aansluiting met de overheidsvraag te maken.

Project/proces	Beleidskader	Economie	Institutioneel	Info- & infrastructuur & architect	Organisatorisch	Sociaal-emotioneel	Leer/ modelcapaciteit
Bergerden (cluster)	++	+	0	++	+	+	+
CLIENT	++	++	++	+	++	++	++
DataTuin	+++	+++	++	+	++	++	+++
Dymos	++	+	++	0	++	--	0
Edi-AgriBusiness	+	++	++	+	+	+	-
EDI-Cow	+	++	++	+	++	+	++
EDI-Circle	++	+	+	+	++	++	-
EZFlux	+	+	0	-	++	-	-
EDI-Teelt	+	++	++	+	++	++	-
Frug I com	++	++	++	++	++	++	++
GeoBoer	+	0	0	++	+	0	++
GIQS	+	++	0	++	-	0	++
Groenet	++	+	0	+	0	++	--
KodA	0	+	+	+	++	+	+
KPA	++	++	-	---	+	---	++
MPS	++	+	0	0	0	++	0
PALM	++	0	+	+	0	++	+
Plantform	+	+++	+	+++	++	+++	++
Primabol	++	++	++	++	++	++	++
Krulstaart	-	+	--	+++	--	--	+
TrusQ	++	++	++	-	++	+	-
VealVision	+	++	-	+	0	++	-
VIP	+	+	-	+	+	+	+

*Figuur 3.6 Waardeschatting van de kracht van projecten en processen naar procesvoorwaarden*

Sterke werking: +++ zeer sterk positief, ++ sterk positief, + positief, 0 neutraal, - negatief, -- sterk negatief, --- zeer sterk negatief.

## 4. Beweging in beeld en geleerde lessen voor LNV

### 4.1 Inleiding

Voor het op waarde kunnen schatten van de procesbeweging, wordt in dit hoofdstuk het materiaal van de inventarisatie kwalitatief beschreven in beelden en lessen. Deze beschrijving vanuit een aantal invalshoeken (procesvoorwaarden), geeft vooral in generieke zin de geleerde lessen en 'do's en dont's' weer voor LNV. In hoofdstuk 5 worden vervolgens de sectoren beschreven in een combinatie van sectortypering, beweging en de waarde hiervan voor SALDO.

### 4.2 Beelden en lessen vanuit procesvoorwaarden

In deze paragraaf worden de beelden en geleerde lessen beschreven aan de hand van de gekozen procesvoorwaarden of invalshoeken (zie tabel 2.1). Voor de beschrijving is tevens gebruikgemaakt van gesprekken die met betrokkenen van een aantal productschappen bij SALDO zijn gevoerd. Per procesvoorwaarde is een aantal lessen benoemd (met tussen haakjes de processen/projecten waar dit speelt) en deze zijn vervolgens kort en krachtig vertaald naar 'do's en dont's' voor de overheid c.q. LNV (in de bewoordingen: 'Gij zult ...').

#### 4.2.1 Beleidskader

- Een harde deadline van de invoering van een wetgeving/verordening creëert een gedeelde noodzaak bij de overheid en het bedrijfsleven om het probleem aan te pakken (CLIENT).
- De focus bij ondernemers ligt sterk op de inzet van geïntegreerde systemen voor optimalisatie van de bedrijfsvoering en integratie in de keten. Het voorzien in informatie voor wet- en regelgeving en certificering, wordt gezien als een waardevolle afgeleide (Plantform, Krulstaart, EDI-Circle, enzovoort).
- Beleid (wet- en regelgeving) forceert en stimuleert vaak de verdere ontwikkeling van bedrijfsregistratie en bedrijfsmanagement voor en door de agrarische ondernemer. Hierdoor ontstaat een indirecte 'win-win' situatie voor de ondernemer. Een voorbeeld hiervan is het identificatie- en registratiesysteem (I&R, EDI-Cow); dit was destijds een stevige stimulans voor de verkoop van bedrijfsmanagementsystemen (BMS-en). Ook de Basisregistratie Percelen (BRP) van LNV-DR (Dienst Regelingen) is een dergelijk voorbeeld aan het worden. Deze registratie stimuleert de toepassing of verfijning van perceelsregistratie door de ondernemer, immers ondernemer en keten borduren voort op de infrastructuur die ontstaat (Geoboer).
- Veel processen vanuit het bedrijfsleven en ketens bieden mogelijke aanhaakpunten bij specifieke beleidskaders. Soms weet men het zelf niet en soms wil men aansluiten maar ziet men geen ingang vanwege het ontbreken van concrete beelden van de in-

informatievraag bij het informatieaanbod, of het ontbreken van één of dé vragende partij (onder andere EDI Circle).

*'Gij zult (weten)'*

- ✓ Niet schromen om soms voldongen of gedwongen beleidsagenda's (deadlines) te gebruiken. Dit helpt bij de versnelling van processen en het wordt soms eerder als ondersteunend dan als hinderlijk ervaren;
- ✓ De sector en haar potentierijke initiatieven helpen de mogelijkheden van aansluiting te benoemen. Doe dit door:
  - communicatie over doel en weg;
  - te helpen bij het matchen van informatievraag en aanbod;
  - door partijen met elkaar te verbinden
- ✓ Samengevat: 'overheid, acteer meer pro-actief en doe meer in afstemming en interactie met het bedrijfsleven. Dit kan, zonder de verantwoordelijkheid bij partijen weg te nemen'.

#### 4.2.2 Economisch perspectief

- CLIENT levert door de gekozen aanpak een duidelijke bijdrage aan de vermindering van administratieve lasten. De doorlooptijd van de goederen is door betere voorbereiding van overheidsinspecties verkort. Hiermee wordt voorzien in de belangrijkste wens van het bedrijfsleven.
- Verbetering van de internationale concurrentiepositie is mogelijk door integratie van systemen (Plantform).
- Er komen onvoldoende calamiteiten voor om de noodzaak voor een systeem voor toezicht en controle te voelen ('sense of urgency') of om de kosten hiervoor te rechtvaardigen. Zeker de primaire ondernemer voelt deze noodzaak niet, terwijl hij er wel extra investeringen voor moet doen. De baten van administratieve lastenverlichting wegen voor veel telers nog niet op tegen de investeringskosten (Dymos).
- Er is behoefte aan efficiënter informatiegebruik (toenemende informatiestromen). Dit is een duidelijke trend van de laatste jaren voor zowel een nationaal als ook een internationaal globaliserende markt. De markt/handel vraagt om standaardisatie ten dienste van soepelere informatie-uitwisseling (onder andere GIQS, Frug I Com en EZFlux). Ondanks deze behoefte is het vaak lastig om tot benodigde duurzame en adequate (standaardisatie-)activiteiten op het vlak van informatiestromen te komen.
- Administratieve lasten worden door de ondernemer in feitelijke zin, niet kwantitatief (economisch) maar in kwalitatieve zin beleefd. Het heeft te maken met de efficiëntie van gegevensgebruik. Het inwinnen van informatie door de overheid, wordt standaard verwacht.
- De winst voor ondernemers valt te behalen door minder bureaucratische belasting (dat leidt tot verminderde irritatie) maar ook door lagere uitvoeringskosten die te verwachten zijn op termijn. Waarschijnlijk is deze te verwachten economische winst echter niet de doorslaggevende factor. Er bestaat op voorhand scepsis of er daadwerkelijk sprake is van winst (zie Primabol).



*'Gij zult (weten)'*

- ✓ Administratieve lasten zijn voor de ondernemer vaak eerder een emotionele dan een fysieke druk. Communicatie over het omkeringproces zal gericht moeten zijn op economische drijfveren;
- ✓ De trend van standaardisatiebehoefte komt voort uit de behoefte aan een basisinfrastructuur voor een meer laagdrempelig handels- en informatieverkeer. Duurzaam investeren door het bedrijfsleven is vaak moeilijk; het proces verdient de steun en stimulering van de overheid.

#### 4.2.3 Institutioneel perspectief

- Ten aanzien van publiekprivate samenwerking voldeed de samenwerkingsvorm bij CLIENT niet aan de definitie die het ministerie van Economische Zaken (EZ) gebruikt voor PPS. Een belangrijk criterium bij een echte PPS-constructie is dat de financiën en de aansprakelijkheden van tevoren goed geregeld zijn in een contract. Daar was in het geval van CLIENT geen sprake van. Indien er wel sprake was geweest van een 'echte' PPS dan zouden er waarschijnlijk minder misverstanden zijn ontstaan rondom financieringsaspecten. Een nadeel zou echter zijn geweest dat het veel tijd en moeite zou hebben gekost om alle financiële details te regelen. Nu kon juist vlot worden doorgewerkt omdat men er op vertrouwde dat er geen grote onenigheden zouden ontstaan (en dat alles achteraf goed zou komen). De externe adviseur was achteraf overigens blij dat er geen sprake is geweest van een echte PPS-constructie (CLIENT).
- 'Het is positief dat ondernemers het project sterk zien als een eigen verhaal waarmee zij concrete problemen willen aanpakken en zelf de leiding nemen' (Plantform).
- Het geleidelijk ontwikkelen van draagvlak (KodA).
- De ondernemer/varkenshouder communiceert rechtstreeks met LNV en ziet de voordelen hiervan. (PALM).

*'Gij zult (weten)'*

- ✓ Onderling vertrouwen tussen deelnemende partijen is belangrijker dan vooraf alles via de definitie van publiekprivate samenwerking willen vastleggen. Afstemming volgens het SALDO-principe hoeft niet per definitie via een 'zuivere' PPS-constructie te verlopen;
- ✓ Draagvlak (inclusief vertrouwen) creëren voor een 'andere' en anders communicerende overheid kost tijd. Dit geldt voor het adagio 'van zorgen voor naar zorgen dat', maar net zo goed bij concrete actie als het realiseren aan elektronische gegevensuitwisseling tussen bedrijfsleven en overheid. Neem de tijd waar nodig;
- ✓ Directe communicatie en informatie-uitwisseling met de agrarische ondernemer in de keten biedt kansen, zeker indien er sprake is van communicatie over en weer ofwel terugkoppeling van informatie.

#### 4.2.4 Informatie-infrastructuur en architectuur

- CLIENT is geen hoogstandje, vanuit ICT-kant bekeken. Het project komt overeen met de voorwaarde dat het een middel moest zijn om te komen tot gewenste samenwerking. Automatisering is beschouwd als een hulpmiddel en is een resultante geweest van de samenwerking.
- Toegepaste standaarden waren vooral (nieuwe) overheidstandaarden; er was geen afstemming met de sector. Deze zijn relatief (of te) zwaar en daarmee minder geschikt, voor de agrarische computer. De BMS-leverancier moest zich weer nieuwe architectuur eigen maken (PALM).
- Centrale registratie als informatiearchitectuur is een brug te ver gebleken (KPA).
- CLIENT heeft een expliciete keuze gemaakt om de verantwoordelijkheid voor de systemen bij de organisaties zelf te laten en vanuit het programma ondersteuning te bieden om deze systemen op elkaar aan te laten sluiten en gezamenlijke processen te optimaliseren.
- Informatie-uitwisseling en standaardisatie zijn processen die op dit moment een ogenschijnlijk ongeleide vlucht nemen. Velen willen het, werken eraan maar samenhang en richting ontbreken veelal. Zie hiervoor het grote aantal factsheets met betrekking tot standaardisatie/berichtuitwisseling. Er is echter geen beschrijving op het gebied van harmonisatie en afstemming (onder andere EDI-Circle en Frug I Com).
- Een visie en afstemming op het gebied van aansluiting op data en definities uit het bedrijfsleven, ontbreekt. Er is behoefte aan een afstemmingsorgaan tussen privaat en publiek (is geconcludeerd vanuit meerdere projecten).

<i>'Gij zult (weten)'</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Overheid, stimuleer en activeer de samenhang van standaardisatieactiviteiten. Omdat LNV zelf een actieve rol wenst te spelen in de 'nieuwe informatiemarkt', past een rol als actieve stimulator en katalysator;</li><li>✓ Idem met betrekking tot visie en afstemming: nodig partijen uit, activeer het ontstaan van een afstemmingsplatform en begin bij het gebruik van bestaande instituties;</li><li>✓ Overheid, wees duidelijk in je informatievraag en –behoefte en treed op als vragende partij.</li></ul>

#### 4.2.5 Organisatorisch

- De ketenregisseur stond niet op (Krulstaart).
- De positionering buiten de lijnorganisatie heeft geresulteerd in vlotte communicatie tussen het operationele en strategische niveau. Dit is zeer effectief gebleken (CLIENT).
- De rol van de externe adviseur is belangrijk geweest. Hij had globale kennis van ICT en logistiek. Zijn organisatorische en sociale vaardigheden zijn doorslaggevend geweest voor het succes. Het is wellicht goed om ervoor te waken om een adviseur te kiezen die uitblinkt in inhoudelijkheid (CLIENT).

- Door een gedegen projectregie is de gewenste betrokkenheid bereikt en vastgehouden door alle partijen (CLIENT).
- Op papier was het zeker een krachtig consortium. De slagkracht door het gemis van regie ontbrak echter. Het is mogelijk dat er te veel 'gepolderd' is, daar waar de sector problemen in het vertrouwen ondervond. De beoogde ketenregisseur (van een slachterij) zag blijkbaar nog geen 'sense of urgency'. Dit is een typisch kenmerk van de sector (Krulstaart).

<i>'Gij zult (weten)'</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aarzel niet om externen of intermediairen in te schakelen bij starre of complexe ketens die functioneel iets te bieden hebben. Overschat de rol van de overheid niet en evenmin de autonome veerkracht van het bedrijfsleven. Objectiviteit en externe frisheid overbruggen soms blokkades van wantrouwen of conservatisme;</li> <li>✓ Als ketenregisseurs niet vanuit zichzelf beweging creëren is andere actie, meer duwend of juist via andere partijen, op langere termijn wellicht effectiever. Een remmende ketenregisseur is nog geen dood sectorpaard;</li> <li>✓ Het afstemmingsmodel (min of meer polderen) zal alleen werken in sectoren/ketens met min of meer gelijkwaardige partijen. Probeer niet te polderen wanneer sneller resultaten kunnen worden geboekt door samenwerking met (slechts) enkele welwillende partijen.</li> </ul>

#### 4.2.6 Sociaal/emotionele elementen

- CLIENT is erin geslaagd om veel partijen bij de overheid en het bedrijfsleven intensief en langdurig te laten samenwerken aan één samenhangend doel.
- Vaandeldragers hebben gezorgd voor dit succes. Dit zijn mensen die binnen hun organisatie invloed kunnen uitoefenen en anderen binnen hun organisatie enthousiast weten te maken (CLIENT).
- Er was geen vertrouwen voor centrale registratie (KPA).
- Er bestaan meerdere voorbeelden van het mislukken van samenwerkingsprojecten door het gebrek aan vertrouwen in een sector of keten (KPA, Krulstaart en Data-Tuin).
- Ketenregisseurs zijn vaak bepalend voor het succes- of juist het falen van een sector-initiatief. Er zijn genoeg voorbeelden van afwachtende regisseurs (varkenshouderij/Krulstaart) die elk initiatief doen smoren of juist van ketenregisseurs die geen ruimte aan anderen geven om zich te distantiëren van voortgaande bewegingen (de kalver- en de pluimveesector overigens in iets mindere mate). Daar waar geen duidelijke of minder nadrukkelijk aanwezige ketenregisseurs zijn, lijkt de sectortypering (collectief, open, 'sense of urgency') van invloed op de bewegingen.

*'Gij zult (weten)'*

- ✓ De rol van de ketenregisseur kan zeer bepalend zijn, zowel in positieve zin (snelheid maken) als ook in negatieve zin (smorend). Respecteer of gebruik beide situaties. Betrek, daar waar energie zit, de ketenregisseur. En beweeg de regisseur daar waar amper energie zit tot dialoog om medewerking of minimaal instemming (geen tegenwerking) te verkrijgen indien de afstemming via andere sporen wordt ingezet;
- ✓ Afhankelijk van de genoemde energie zal een passende, faciliterende of juist een actief duwende rol ingenomen moeten worden door de overheid.
- ✓ De ondernemer moet zeggenschap behouden over het gebruik van zijn gegevens, zeker bij gebruik door derden.

#### 4.2.7 Leer- en modelcapaciteit

- De ervaringen kunnen prima worden meegenomen naar andere projecten die zich richten op centrale registratie. Zo wordt vooraf inzichtelijk welke mogelijke knelpunten kunnen ontstaan (KPA).
- Er is inmiddels een aantal initiatieven in de sector dat zich heeft aangesloten bij de ontwikkelde systematiek van DataTuin (Dymos, Frug I Com en Groeinet).
- Het zou goed zijn bij de ontwikkeling van het overheidstransactiepunt (OTP) om het gesprek met het bedrijfsleven aan te gaan, conform het principe van CLIENT.
- Veel initiatieven worden geboren vanuit marktwerking (productontwikkeling) of marktnoodzaak (de noodzaak om te overleven). Het dilemma doet zich voor dat in veel gevallen eigen, niet uitwisselbare, ICT-techniek, architectuur of infrastructuur worden ontwikkeld (GIQS en EZFlux).

*'Gij zult (weten)'*

- ✓ Goed voorbeeld doet volgen. Sluit aan op de 'parels';
- ✓ Een scherp onderscheid moet worden gemaakt tussen ICT-instrumenten van en door de markt (dat wil zeggen, geen bemoeienis van de overheid) en architectuur/infrastructuur die ten dienste van een efficiënt collectief staat. Voor de laatste groep is overheidsbemoeienis, minstens bewaking en stimulering, zeker geen luxe.

## 5. SALDO-perspectief per sector

In hoofdstuk 4 zijn lessen en beelden van beweging richting informatieomkering beschreven. De (historische) typering zegt veel over wat mogelijk is en waar zich blokkades voor verdere ontwikkeling bevinden. In dit hoofdstuk worden de sectoren beschreven in combinatie van sectortypering (karakteristiek), de beweging en de waarde hiervan voor SALDO.

### 5.1 Rundveehouderij (grondgebonden veehouderij)

In de landbouwvisie *Kiezen voor Landbouw* (LNV, 2005) en de toekomstvisie *Melkveehouderij 2010* (Productschap Zuivel, 2005) zijn de rundveehouderij en in het bijzonder de melkveehouderijsector, getypeerd. Binnen de agrarische sector is de grondgebonden veehouderij de belangrijkste pijler. Dit betreft 30% van de werkgelegenheid in de agrosector en daarmee een grote groep agrarische ondernemers (circa 22.000 ondernemers in 2005). De sector wordt gekenmerkt door een van oudsher coöperatief ingestelde gemeenschap. Van machtige ketenpartijen en -regisseurs is, relatief gezien, nog weinig sprake. Tot nu toe heerst er rust door een redelijke inkomensgarantie voor de ondernemer (door EU-subsidies). Hierdoor is er amper sprake van vrije marktwerking en is er geen wezenlijke onderlinge concurrentie tussen ondernemers.

Veranderingen komen echter snel op de sector af. Trefwoorden zijn: schaalvergroting, kostenbesparingen, minder veehouders, minder koeien en meer specialisatie. Dit vraagt om verdere en versnelde ontwikkelingen voor en van de ondernemer, op het vlak van ondernemerschap en managementvaardigheden.

De informatievoorziening van de rundveehouder en zijn omgeving staan op een relatief hoog peil en zullen vanwege kwaliteitsvragen (ten aanzien van voedselveiligheid, transparantie, diergezondheid en welzijn) en afgedwongen door afzet en ketenpartijen, verder intensiveren. Vanwege de betrekkelijke openheid en collectiviteit van de sector is er in principe geen bijzondere belemmering voor deze ontwikkeling. Als groot-grondgebruiker doet nu ook het gebruik van Geo-informatie (lees perceelskaart en perceelsgerelateerde informatie) haar intrede. Dit is nu nog een vraag vanuit de overheid (BRP; Basisregistratie Percelen) maar naar verwachting zal het ook snel een vraag worden ten behoeve van eigen management en afzet.

De organisatiegraad van gegevensgebruik en (agrarische) gegevensuitwisseling is hoog. Veel organisaties doen aan gegevensverwerking en zijn gezamenlijk georganiseerd in EDI-verenigingen die zich ontfemen over het beheer en onderhoud van actieve en succesvolle (bericht)uitwisselingsstandaarden en protocollen. Deze bedrijven beginnen zich nu mondjesmaat te oriënteren op de internationale ontwikkelingen, kijkend naar het handelsverkeer en vertalend naar de behoefte voor verdere grensoverschrijdende standaardisatie.

In de filosofie van SALDO leent de sector zich goed voor het tot werking brengen van het omkeringproces. Allereerst zijn in deze sector zeer relevante (prioriteitvragende) beleidskaders aan de orde, zoals nieuwe mestwetgeving (nitraat), kaderrichtlijn water, GLB/cross compliance, diergezondheid en welzijn. Alle initiatieven zullen waarschijnlijk een directe en brede doelgroep bereiken (werkings- en voorbeeldeffect) en de aansluitingen zijn ogenschijnlijk relatief gemakkelijk te vinden door de mate van organisatie van informatievoorziening, samen met de natuurlijke bereidwilligheid om tot afspraken over te gaan. Relatief gezien is er in de sector beperkt sprake van wantrouwen tegenover de overheid en LNV in het bijzonder. De rundveesector leent zich hierdoor goed om te benaderen voor het omkeringsproces van SALDO. Hiervoor zou een (vrijwel 100%) afstemmingsmodel kunnen worden toegepast waarbij de overheid voor een groot deel op afstand en faciliterend kan zijn.

## 5.2 Varkenshouderij

De varkenshouderij kenmerkt zich als een vrije marktsector. Door het vrijwel ontbreken van subsidies, is de aard van de administratieve lastendruk anders dan bij bijvoorbeeld de rundvee- en melkveesector. De productie van vooral vlees (mestvarkens) is nog in hoge mate bulk-georiënteerd, hoewel productdifferentiatie en marktgerichte productie (bijvoorbeeld door keurmerken) in opkomst is. Globalisering van markten heeft directe invloed op de varkenshouder. Naar verwachting zal het inkomen van de ondernemer (gemiddeld) steeds meer onder druk komen te staan. Antwoorden vanuit de sector zijn (verdere) schaalvergroting, specialisatie, kostprijsverlaging en kwaliteitsdenken. Hierdoor neemt de druk van verantwoording naar consument en maatschappij en de zelfregulering vanuit de sector of eventueel afgedwongen door de overheid, toe. Meer verantwoording betekent meer registratie en daarmee meer gegevens van en over het bedrijf.

Ook ketens volgen de ontwikkelingen. Zo is in rap tempo het aantal spelers in de sector teruggelopen. De sector kenmerkt zich als vanouds als tamelijk terughoudend en wantrouwend, niet alleen richting de overheid maar ook tussen partijen onderling (bijvoorbeeld wantrouwend richting de varkensslachterij). Dit remt vernieuwende initiatieven, ondanks de aanwezigheid van slechts enkele grote en machtige spelers rond slachterij en fokkerij. De positie van de slachterij(en) wordt wel als ketenregisseur aangeduid maar de praktijk leert dat ze deze rol van vernieuwing niet altijd op zich neemt. De afname van het aantal spelers heeft tot direct gevolg dat er minder noodzaak tot brede afstemming gevoeld wordt. Deze behoefte is nog wel aanwezig bij een meerderheid van varkenshouders maar in afnemende mate bij ketenpartijen.

Voor wat betreft de informatievoorzieningsgraad staat de sector op een hoog niveau. De uniformering (begrippen en definities) en standaardisatie van het elektronische berichtenverkeer is goed ontwikkeld. Het berichtenverkeer is gemeengoed tussen varkenshouder en fokkerij, vice versa, vanaf de slachterij en in beperkte mate vanuit de werelden van veevoer en dierenartsenij. Van de varkensfokkers gebruikt meer dan 90% een bedrijfsmanagementsysteem (onder gespecialiseerde varkensmesters ligt dit percentage rond 40%). Door een aantal historische (voedsel)schandalen is de introductie van kwaliteit- en borgingsystemen snel in ontwikkeling. Een goed voorbeeld hiervan is de veevoersector.

In de filosofie van SALDO lijkt de varkenssector zich goed te lenen voor het omkeringproces, maar dit blijkt in de praktijk weerbarstiger. Er zijn zeker diverse aanhaakpunten voor beleid, zoals de nieuwe mestwetgeving (nitraat), GLB/cross compliance, diergezondheid en welzijn. Sociaal-emotionele belemmeringen maken het omkeringproces echter niet gemakkelijk. Als echter rechtstreeks ingespeeld wordt op de informatiepositie van de varkenshouder (het belang van de ondernemer en zijn informatie), bijvoorbeeld via belangenbehartigers als ZLTO, dan zijn er kansen om het omkeringproces vorm te geven.

De varkenssector vraagt om een redelijk gerichte en actieve benadering, desnoods om ketenregisseurs heen. Een benadering via het afstemmingsmodel geeft mogelijk meer belemmeringen tenzij slim en zakelijk wordt ingespeeld op herinrichting via gebruik van historisch kapitaal, zoals definities, standaarden, berichtstromen en dergelijke.

### **5.3 Kalver- en pluimveehouderij**

De kalver- en pluimveehouderij vertonen grote overeenkomsten en tegelijk verschillen in de manier waarop ketens en informatiestromen zijn georganiseerd. Voor het SALDO-perspectief zijn beide sectoren gezamenlijk beschreven.

De sectoren hadden internationaal gezien een redelijk goede reputatie en positie maar staan nu (ook) onder grote concurrentiedruk. Schaalvergroting neemt toe en het aantal bedrijven neemt af. Concurreren op kostprijs is al sinds minstens vier jaar niet meer aan de orde. Ketens zoeken juist kwaliteit in de betekenis voor productwaarde en garantie van zekerheid, (voedsel)veiligheid en verantwoorde productie. Informatie op de juiste plaats en tijd is cruciaal geworden voor de aansturing van markt (kwaliteit en logistiek) evenals de beheersing van interne en externe risico's. Organisaties hebben het antwoord gevonden in totale integratie of juist in verticale samenwerking zoals bij VIP in de pluimveehouderij is aangeduid met virtuele integratie van informatiestromen.

In beide sectoren heeft niet de ondernemer zelf, maar hebben de ketenpartijen de regie in handen genomen ten aanzien van informatievoorziening in de sector. Voor de pluimveesector moet wel een nuancering worden aangebracht. Deze sector bestaat uit verschillende deelsectoren die qua samenwerking en informatievoorziening van elkaar afwijken. Zo is de leghennensector van oudsher goed geïnformatiseerd en wordt door een redelijk aantal ondernemers gebruikgemaakt van procesautomatisering en bedrijfsmanagementsoftware (vergelijk varkensfokkerijbedrijven). Het managementsysteem is vandaag de dag een centrale internetapplicatie (bijvoorbeeld [www.albatross.nl](http://www.albatross.nl)) waarbij de voerleverancier, adviseur en eventueel dierenarts over de schouder van de ondernemer meekijkt. De vleeskuikensector is minder geautomatiseerd vanuit de ondernemer maar des te meer georganiseerd vanuit ketens en dat geldt ook voor de informatisering.

De keteninformatisering geschiedt vrijwel altijd zonder afstemming op communicatieniveau. Integraties hebben altijd hun eigen oplossingen weten te vinden. Weliswaar ontbreekt het aan standaarden voor communicatie maar dat neemt niet weg dat er voor de pluimveesector toch een bepaalde mate van uniformering op procesniveau geldt. De meeste systemen die iets doen met bedrijfsprocessen in de pluimveehouderij zijn ooit

ontwikkeld op basis van het collectieve informatiemodel pluimveehouderij (een product uit de post-INSP tijd). Dit geldt overigens niet voor de kalverhouderij.

Initiatieven op het gebied van organisatie van informatiemanagement in de pluimvee- en kalversector kunnen interessant zijn voor SALDO. Dit kan ofwel vanuit de directe koppeling met het bedrijfsmanagementsysteem (er is echter een beperkte reikwijdte ten aanzien van het aantal ondernemers) of vanuit de aansluiting op een aantal volwaardige keteninformatiesystemen die er in de sectoren zijn. Op dit moment loopt er ook een initiatief waarbij op sectorniveau van pluimveevlees wordt gekeken naar nieuwe vormen van informatiemanagement van en door de primaire ondernemer. Dit traject is gericht op verbetering van management op bedrijfsniveau maar tevens op het efficiënt inrichten van administraties. Het is een eigen ondernemersinitiatief maar heeft inmiddels bijzondere interesse van belangenorganisaties, bedrijfsleven maar ook van LNV Directie Kennis.

#### **5.4 Glastuinbouwsector**

De glastuinbouw bestaat uit een internationale vrije markt met vele afzetketens. De veilingen hebben van oudsher een centrale regierol in de logistieke ketenstromen die met name in de sierteelt ook nu nog dominant is. Op het gebied van uitwisseling van informatie en standaardisatie in de keten, spelen zij een belangrijke stimulerende rol. In de sierteelt is standaardisatie van de uitwisseling van transactieberichten hierdoor vergevorderd (Floecom). In de voedingstuinbouw is de ontwikkeling minder ver: standaardisatie is momenteel ingezet in het platform Frug I Com.

De rol van de veilingen is aan het veranderen. Er komt steeds meer ruimte voor ketenconcepten waarin sprake is van directe samenwerking tussen retail en al dan niet samenwerkende tuinders. Er zijn trends waarneembaar welke leiden tot een toename van de informatiebehoefte van teler, ketenpartijen en overheid. De toename aan informatiebehoefte komt vooral voort vanuit de afnemers die toenemende eisen aan de teler stellen op het gebied van voedselveiligheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), energieverbruik, nutriëntenverbruik, gewasbeschermingsmiddelenverbruik, arbeid en personeelsomstandigheden. Grote winkelketens eisen dat de ondernemer transparant werkt en dat deze dat laat zien door middel van diverse certificaten (EUREP/GAP, BRC, SKAL, Q&S, ISO, Milieukeur, enzovoort). Daarnaast groeit de vraag vanuit nationale en internationale overheden. De ondernemer heeft - mede door schaalvergroting in de glastuinbouw - zelf steeds meer behoefte aan informatie voor zijn Management Informatie Systeem (MIS) en/of Beslissings Ondersteunende Systemen (BOS, welke steeds meer worden toegepast). Veel van de hierin vastgelegde informatie kan voor meerdere doeleinden worden toegepast. Wanneer er geen verdere uniformering van het elektronische berichtenverkeer en integratie van de infrastructuur plaatsvindt, zullen de administratieve lasten voor de ondernemer steeds meer toenemen. Bovendien zal het in dat geval steeds moeilijker worden om te wisselen van keten, waardoor telers minder flexibel worden in de keuze van afnemers en afzetmarkten.

De informatievoorziening staat in de glastuinbouw op een hoog niveau. De huidige inzet van ICT in de tuinbouw is gegroeid van operationele productiebeheersing (de centrale computer voor klimaatbeheersing, bemesting en watergift) naar meer integrale toepassing



ten behoeve van management en uitwisseling van informatie met partners. In deze uitwisseling werkt men horizontaal en verticaal samen met overige stakeholders (waaronder de overheid). De ICT-oplossingen worden voor een belangrijk deel geleverd door ICT-bedrijven met een sterke focus op de tuinbouw. Er is echter vaak sprake van eilandautomatisering, waardoor integraal management bemoeilijkt wordt en gegevens vaak dubbel ingevoerd worden. Daarom is recentelijk een ontwikkeling te zien naar integratie van informatiesystemen binnen het bedrijf en integratie daarvan in de keten (zie bijvoorbeeld Platform).

De filosofie van SALDO lijkt goed toepasbaar voor de glastuinbouw. Relevante beleidsterreinen zijn voor deze sector voedselveiligheid en traceerbaarheid (GFL), gewasbescherming, nutriënten, energie, arbeid en fytosanitair (export). Wanneer deze een verlichting van de administratieve lasten met zich meebrengt, zullen telers er positief tegenover staan dat de overheid op de bestaande informatiestromen aansluit. Niet alleen vanwege de verlaging van de administratieve lasten, de sector ziet ook in dat door standaardisatie en integratie van systemen gemakkelijker kan worden gewerkt met de vele ketens in de glastuinbouw. Bovendien kan op deze wijze het rendement op vastgelegde informatie worden verhoogd. Telers willen echter wel invloed op het proces wie welke gegevens krijgt en inzicht in wat deze partijen vervolgens met deze gegevens doen. Om als overheid aan te sluiten bij de informatiestromen in de sector, zal het nodig zijn dat er tussen de vele verschillende ketens afspraken worden gemaakt over uniformering en standaardisatie van het elektronische berichtenverkeer. Vervolgens zal de informatie-infrastructuur volgens deze standaarden moeten worden geïntegreerd. Op het gebied van standaardisatie zijn de projecten DataTuin en Frug I Com kansen voor SALDO. Op het gebied van infrastructuur bieden bewegingen als Dymos, Groeinet, MPS, Platform en Clusteroptimalisatie Bergerden perspectief.

## **5.5 Bloembollensector**

De productie en handel van bloembollen wordt wereldwijd gedomineerd door Nederland. Maar liefst 70% van de wereldproductie vindt in Nederland plaats en wordt voor het grootste deel geëxporteerd. De markt is volledig vrij en wordt niet vanuit gemeenschappelijk landbouwbeleid ondersteund. De lage dollarkoers maakt dat de prijzen voor de telers en de marges bij de handelaren onder druk staan. Bij andere sectoren vergeleken, was van oudsher de inkomenspositie goed. Er zijn echter nauwelijks sterke ketens aanwezig, al laat de huidige trend zien dat ketensamenwerking en de daarbij behorende duurzame samenwerking, van de grond komt. Kostenbesparing is één van de drijfveren.

Voor wat betreft automatisering neemt de bloembollenteeltsector een afwachtende houding aan. De contacten met de handelsbedrijven zorgen ervoor dat de informatievoorziening bij de telers (door de afnemers) steeds beter op orde komt. Om efficiënt te kunnen werken en daarmee de marges te handhaven, dienen interne bedrijfsprocessen bij de handel aan te sluiten op de externe informatiseringsprocessen. De verticale ketensamenwerking tussen telers en afnemers neemt toe. Dit biedt kansen voor verdere automatisering van de informatiestroom.

In de bloembollensector is een EDI-platform aanwezig onder de naam EDI-Bulb. Samen met de marktpartijen heeft EDI-Bulb standaardberichten ontwikkeld voor het elektronische berichtenverkeer binnen de sector. Deze zijn gebaseerd op de internationaal geaccepteerde EDIFACT-berichten. Dit initiatief is in eerste instantie gericht op de handel via elektronische wijze en het terugdringen van transactiekosten. Het is geïmplementeerd in zowel managementpakketten voor telers als pakketten voor de handel. Opvallend is dat de handelsbedrijven in vergelijking tot de telers achterblijven in gebruik. De bloembollensector is handelsgedreven en dit blokkeert de vrije uitwisseling van informatie. De vraag vanuit de markt en keten naar meer informatie over product en de toenemende aandacht voor tracking en tracing maakt dat er nu sprake is van een overgang naar keteninformatie. Een bijkomend aspect is dat dit kansen biedt voor kostenbesparing. De partijen in de sector zijn zich er van bewust dat dit probleem gezamenlijk moet worden geregeld.

Vanuit het SALDO-perspectief is de bloembollensector uitermate interessant. Deze sector is relatief klein en overzichtelijk. De positie van belangbehartigers is groot en er ontstaan enkele grote afnemers die als ketenregisseur kunnen optreden. De relevante beleidskaders in deze sector zijn gewasbescherming, het nieuwe mestbeleid, de kaderrichtlijn water, arbeid en fytosanitair (export). Het project Primabol, gestart als pilot onder de paraplu van 'Toezicht op Controle', is een eerste aanzet tot SALDO. De samenwerking tussen vertegenwoordigers van telers, handelaren, overheden (waaronder waterschappen), softwareproducenten en certificeringbureaus laat zien dat het SALDO-principe kan werken. Daarbij laat dit project zien hoe 'Toezicht op Controle' en SALDO met elkaar verbonden zijn. Ongeveer 200 telers (10% van totaal) zijn bij het project aangesloten. Vanuit de projecttrekker is er belangstelling om aansluiting te zoeken bij SALDO en is de ambitie aanwezig om de ervaringen te delen met andere sectoren als akkerbouw, vollegrondsgroente en boomkwekerij.

Primabol is een parel voor SALDO omdat zij laat zien dat het principe werkt. Bij Primabol staat de ondernemer en zijn administratieve systeem, centraal en bepaalt de ondernemer wie wanneer zijn gegevens krijgt. Momenteel worden gegevens aangeleverd aan de BKD en het Productschap Tuinbouw (gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen). Waterschappen laten controles achterwege bij Primabol-gecertificeerde bedrijven en indien gewenst, kunnen ketenpartijen teeltinformatie ontvangen. Voor alle partijen leidt dit tot minder administratieve lasten. Het systeem wordt gewaarborgd via certificering en 'Toezicht op Controle' en leidt daarmee tot een kostenbesparing bij de ondernemer en bij de uitvoerende instanties door het beperken van het aantal controles. Daarnaast is Primabol een kwaliteitskenmerk voor de keten en bevordert het de transparantie.

## **5.6 Akkerbouw**

De akkerbouw is, na de veehouderij, de grootste grondgebruiker. De inkomens staan in de akkerbouw om verscheidene redenen onder druk. De terugtrekkende overheid bouwt de prijsondersteuning af en in combinatie met verdergaande liberalisering leidt dit tot lagere inkomens. Kansen zijn gelegen in de nieuwe gelden die vanuit Brussel, ter versterking van het platteland, zijn toegezegd. Rondom de producten zullen fytosanitaire eisen en voedselveiligheid belangrijker worden. Schaalvergroting biedt meer kansen voor het toepassen van

techniek en genereert hiermee datastromen voor de ondernemer en zijn omgeving. Voor een aantal producten is de keten vanuit de verwerkende industrie strak georganiseerd; bij andere producten is nauwelijks sprake van een ketenverband.

De akkerbouw laat een diffuus beeld zien van de automatisering van bedrijfsprocessen, management ondersteunende systemen en ketens. De grootste uitdaging is dat, hoewel producten van een bedrijf in verschillende kolommen (ketens) terecht komen, het omgaan met informatie en gegevens op een zelfde manier zou moeten gebeuren. Juist omdat thema's zoals gewasbescherming, nutriënten, enzovoort per definitie bouwplanbreed benaderd moeten worden. De ondernemer staat daarbij centraal als leverancier van grondstof maar wordt gezien vanuit de afzonderlijke productiekolommen. Vanwege het areaal en de steunmaatregelen wordt de sector gekenmerkt door een grote belangstelling vanuit de overheid voor wat betreft informatie. Waar mogelijk, wordt door de betrokken instanties samengewerkt om het inwinnen van data zoveel mogelijk te beperken. Hierop aansluitend is EDI-Teelt ontwikkeld. Voor EDI-Teelt was er sprake van een beperkte standaardisatie bij het elektronisch uitwisselen van teeltgegevens van telers met hun afzetorganisaties en certificerende instanties. Een reeks van bilaterale afspraken tussen de diverse afzetorganisaties en de verschillende software- en dienstenleveranciers, was het gevolg. Deze afspraken stonden een brede elektronische uitwisseling tussen de organisaties in de weg. De huidige versnippering van informatie kan worden opgelost door samenwerking tussen ketens (productiekolommen). De projecten KodA en EDI-Circle bieden deze omdat zij los van productiekolommen zijn opgezet en gericht zijn vanuit de informatieverwerking. De General Food Law (GFL) werpt zijn schaduw vooruit. Dit vertaalt zich tot nu toe vooral in certificering. Vanuit de keten (supermarkt) is er een sterke stimulans aanwezig en informatie vanuit de primaire producent komt in toenemende mate uiteindelijk in het winkelschap terecht.

Ondernemers worden zich steeds meer bewust van het feit dat informatie en informatieverwerking een grotere rol gaan spelen binnen het bedrijf. Het gebruik van BMS/MIS (Management Informatie Systeem) en BOS (Beslissings Ondersteunend Systeem) nemen toe. De ontwikkelingen vanuit de precisielandbouw zullen de komende jaren voor een toename van digitale veldinformatie zorgen, waarbij vooral sturing op kwaliteitsteelt zal plaats vinden. De relatie met de BRP va LNV (zie 5.1 bij rundveehouderij) is evident.

De initiatieven in de akkerbouw zijn voor een belangrijk deel technologiegedreven, eindverwerker- of certificeringgericht. De ondernemer en zijn bedrijfseigen informatie hebben in deze initiatieven niet centraal gestaan. De informatiseringslag, die naar verwachting de komende jaren zal plaatsvinden, in combinatie met de afspraken over standaardisatie die daarbij horen, zorgen ervoor dat er op termijn mogelijkheden ontstaan. De belemmering door de grote omvang van productiekolommen, kan dan omzeild worden. Ondanks dat de sector op dit vlak in beweging is lijkt het echter nu nog te vroeg om concrete initiatieven te vinden waarop SALDO de aansluiting kan maken. Om dezelfde reden is het nuttig om de sector pro-actief te benaderen en zo te zorgen dat de ontwikkelingen op informatiseringgebied versneld kunnen worden. Het eerdergenoemde KodA is hier, gesteund door LNV, al mee bezig.

## 5.7 Vollegrondsgroente- en fruitteelt

Informatiestromen in de vollegrondsgroente- en de fruitteelt lijken in hun aard sterk op elkaar. In beide gevallen gaat het vaak om snelle en precisiehandel waarbij logistiek en productkwaliteit een grote rol spelen. De informatie-uitwisseling is sterk op de handel gericht. De concurrentiepositie van de vollegrondsgroenteteelt is de afgelopen jaren verslechterd. De voorsprongpositie van Nederland op de ons omringende landen, wordt steeds kleiner en het aantal bedrijven neemt sterk af. De blijvers worden groter en zoeken naar wegen om het jaar rond te kunnen leveren. Schaalvergroting en specialisatie zetten de komende jaren, naar verwachting, door.

In Europa en de wereld is Nederland een kleine producent van fruit. Vanwege de prijsvorming is het areaal appels krimpand terwijl het perenareaal stijgt. Vernieuwing wordt gezocht in nieuwe onderscheidende rassen en teelten. Ook in de fruitteelt is sprake van schaalvergroting. De afzetkanalen vragen om gecertificeerde producten. Voedselveiligheid (residuen) en tracking en tracing zijn belangrijke thema's in de sector. De eindafnemers vragen om veel productinformatie. Binnen ketens worden gegevens, al dan niet, geautomatiseerd aangeleverd. Een goede logistiek en de nabijheid van afzetmarkten, zijn belangrijke concurrentievoordelen. Het (nog) beter organiseren van de logistiek kan de positie verder versterken en vraagt om afstemming van informatiestromen. De ontwikkeling wordt vanuit de afzet (onder andere) ingezet en is sterk op de eigen keten gericht. Een initiatief als Frug I Com speelt hier op in. Frug I Com is geïnitieerd vanuit de belangenorganisatie voor de handel en omvat de gehele keten. Deze richting is vooral gekozen vanuit de thema's tracking en tracing en voedselveiligheid, met als doel om deze tegen zo laag mogelijke kosten te bereiken. Als nevensdoelen zijn ketentransparantie, verlaging van de administratieve kosten en optimalisatie van logistiek aangeduid. Binnen dit samenwerkingsverband lopen nu enkele pilots, gericht op standaardisatie met internationaal perspectief (GS1: EAN/UCC). Bij ondernemers neemt het gebruik van MIS en BOS toe. De ontwikkelingen vanuit de precisielandbouw zullen de komende jaren zorgen voor een toename van digitale veldinformatie.

Kostenbesparing en het behouden van de voorsprong op de concurrentie staan de komende jaren voorop. Het samenwerkingsverband Frug I Com probeert vanuit de focus GFL (beleidskaders, traceerbaarheid en voedselveiligheid) hier een invulling aan te geven. De nevensdoelen raken het beleidsthema Administratieve Lasten. Dit samenwerkingsverband heeft de potentie om zich te ontwikkelen tot een parel voor SALDO. Het dient dan wel de doelstelling te verbreden door deze te verschuiven van standaardiseren naar elektronische afstemming en het uitwisselen van gegevens.

## 6. SALDO buiten de land- en tuinbouw

### 6.1 Waarom buiten de land- en tuinbouw kijken?

SALDO is niet een geheel nieuw principe. In een aantal branches (nationaal en internationaal) bestaan publiekprivate initiatieven die ook uitgaan van het organiseren van (efficiënte) informatiestromen door samenwerking en min of meer uitgaan van bedrijfsprocessen waarbij de ondernemer als een centrale actor wordt gezien. Voor de land- en tuinbouwsector kunnen dergelijke initiatieven zowel tot verbeelding als ook tot lering leiden. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het voorbeeld 'operatie WALVIS' bekeken in hoeverre lessen hieruit te destilleren zijn voor SALDO.

### 6.2 Operatie WALVIS als voorbeeld

Met 'operatie Walvis' wordt het geheel aan (wettelijke) maatregelen bedoeld dat tot vereenvoudiging van de uitvoering van de sociale verzekeringen moet leiden. Deze operatie betreft de uitvoering van twee wetten: de Wet Administratieve Lastenverlichting en Vereenvoudiging In Sociale verzekeringswetten (Walvis) en de Wet financiering sociale verzekeringen (Wfsv). De Belastingdienst en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) moeten deze wetten gezamenlijk gaan uitvoeren per 1 januari 2006.

De bedoeling is om de premie-inning voor de werknemersverzekering door UWV en de inning van de loonbelasting door de Belastingdienst, samen te voegen. Daarvoor is het nodig dat werkgevers voortaan digitaal loonaangifte doen via het loket van de Belastingdienst. De Belastingdienst controleert de gegevens en geeft deze door aan de UWV. De UWV voert op deze gegevens nog een controle uit en slaat deze vervolgens op in de polisadministratie. Vervolgens stelt UWV de gegevens beschikbaar aan interne en externe afnemers. Op deze manier moet er met ingang van 1 januari 2006 sprake zijn van een werkende keten waarin UWV en de Belastingdienst afhankelijk van elkaar zijn.

In de derde rapportage (29 juni 2005) van de inspectie Werk en Inkomen is gerapporteerd over de wijze waarop UWV de invoering van de wetsontwerpen Walvis en Wfsv beheerst. Hieronder wordt stilgestaan bij een aantal aandachtspunten en risico's van 'operatie Walvis':

- een functionerende keten valt of staat bij de vraag in hoeverre de 'markt' van werkgevers, administratiekantoren, salarisservicebureaus en leveranciers van softwarepakketten, in staat zijn om de loongegevens tijdig en met de vereiste kwaliteit aan de Belastingdienst te leveren. De 'markt' wordt door het Platform Communicatie Walvis/Wfsv via een drietrapsraket voorbereid op de gevolgen: bewustwording, kennis, houding en gedrag. Er vindt periodieke monitoring plaats van het effect van de communicatie met de 'markt'. Ondertussen hebben marktpartijen zo-

- als het MKB in het kader van het project Elektronische Loonaangifte, signalen afgeven over het niet tijdig digitaal kunnen aanleveren van loonaangiften. Onlangs (november 2005) is duidelijk geworden dat bij veel bedrijven en organisaties de laatste weken grote onrust is ontstaan als gevolg van de aanstaande omwenteling. Volgens bedrijven en instellingen is deze omwenteling zo stil verlopen dat veel bedrijven nu pas door hebben dat ze voor 1 januari 2006 het een en ander moeten omgooien in hun administraties. Hierbij speelt mee dat werkgevers al veel aan hun hoofd hebben door de invoering van het nieuwe zorgstelsel, de WIA en de levensloop;
- in hoeverre de verschillende organisaties in staat zijn om hun interne processen aan te passen aan de nieuwe wet, is de vraag. Zo heeft de Belastingdienst meer tijd nodig om verschillende mijlpalen te halen dan het UWV. De definitieve planning voor de invoering staat echter wel vast;
  - de Belastingdienst kan UWV nog geen uitsluitsel geven of de voorzieningen voor de verwerking en doorgifte van de gegevens aan het UWV soepel verlopen of dat op een terugvalscenario moet worden overgestapt. Het terugvalscenario regelt het innen van de premiegelden door de Belastingdienst en het rechtstreeks en ongecontroleerd doorgeven van de loongegevens aan UWV;
  - er is (nog) geen overeenstemming over de afspraken van wederzijdse dienstverlening vanaf 2006. De Belastingdienst wil de mogelijkheid hebben om signalen over de gegevens van UWV en andere afnemers naast zich neer te leggen. Voor UWV, die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de gegevens, is dit onaanvaardbaar;
  - omdat de wet per 1 januari 2006 ingevoerd wordt, is de gegevensset van de loonaangifte 2006 in april 2005 bevroren. Wijzigingen zouden in dit stadium niet meer op tijd doorgevoerd kunnen worden. Echter, de gegevensset voor 2006 bevat nog onvolkomenheden. Dit heeft tot gevolg dat de administratie op 1 januari 2006 nog niet volledig bruikbaar is omdat de betrouwbaarheid van de gegevens onvoldoende gewaarborgd is. Een extra complicerende factor is dat in het najaar van 2005 nog nadere wet- en regelgeving vanuit 'operatie Walvis' worden verwacht. Dit heeft mogelijke gevolgen voor de polisadministratie;
  - er komt een integrale ketentest die voor 1 november moet worden uitgevoerd. De planning van de Belastingdienst leidt tot de conclusie dat dit niet haalbaar is. De inspectie acht de doorlooptijd van 2 maanden voor de integrale ketentest kort, gezien de complexiteit. Gebrek aan speelruimte in de planning heeft er toe geleid dat er geen inhoudelijke detailafstemming van de andere procesketens meer plaatsvindt en het wachten is op een versie die gereed is om te testen. Volgens de planning hanteren UWV en de Belastingdienst eerst dezelfde versie van de gegevensset. Al eerder is gebleken dat de inhoudelijke processen niet op elkaar aansluiten (zie hiervoor het tweede aandachtspunt);
  - één van de belangrijke doelstellingen van 'operatie Walvis' is een verlaging van de administratieve lasten voor werkgevers en een verlaging van de kosten van de uitvoering. Met Walvis en Wfsv is voorzien in een administratieve lastenverlichting van 45 miljoen euro per jaar, vanaf 2006. Dat blijft zo; pas vanaf 2009 zal dit bedrag gerealiseerd kunnen worden. De uitvoeringskosten van UWV worden met maximaal 69,9 miljoen euro verlaagd. Vanwege vertragingen zullen sommige gegevens echter nog

handmatig ingevoerd moeten worden en zal ook dit bedrag pas in een later stadium worden gehaald. In 2006 zal de beoogde administratieve lastenverlichting voor werkgevers en de verlaging van de uitvoeringskosten, niet worden gerealiseerd.

WALVIS is vooral een grote operatie dat geregistreerd wordt door het publieke domein. Het project speelt zich af op het snijvlak tussen publieke en private uitvoering en is faciliterend voor de private aansluiting. WALVIS heeft spelers met omvangrijke datastromen en invloedrijke gevolgen voor de interne bedrijfsprocessen van uitvoeringsorganen. De informatieketen wordt hier als het ware door de overheid (diverse partijen) zelf gecreëerd, het bedrijfsleven mag aansluiten. Hiermee is het een omgekeerde benadering dan SALDO hanteert. SALDO zoekt juist naar de aansluiting op bedrijfsprocessen in de productieketens en creëert hiermee nieuwe informatieketens.

Toch is het leerzaam als we kijken naar het afstemmingsproces enerzijds (over samenwerking) en de gevolgen voor de interne bedrijfsprocessen van vooral de uitvoeringsorganen (met name voor LNV) anderzijds. We zien onder andere dat het invoeren van een dergelijke administratief werkende keten, een hoge mate van vertrouwen, openheid en betrokkenheid vereist tussen de verschillende deelnemende partijen. Afspraken over wat van weerszijden verwacht wordt en de kosten en baten die met het proces gepaard gaan, moeten helder zijn. Daarnaast is borging van de betrouwbaarheid van gegevens in dit soort processen essentieel.

## 7. De parels voor SALDO

De voorgaande hoofdstukken hebben op verschillende wijze inzicht verschaft in de werking en potentie van het SALDO-principe. De geleerde lessen zijn vertaald naar 'do's en soms don'ts' voor LNV (de overheid). Het was nog niet de bedoeling om aan te geven welke initiatieven of processen nu van belang zijn om het SALDO-principe daadwerkelijk te gaan implementeren.

Hieronder volgt nu een aantal initiatieven dat, volgens de bij de onderzoekers aanwezige informatie, kansrijk is om binnen SALDO uit te groeien tot een mogelijke pilot. De volgende parels zijn op een rij gezet:

### 1. *Primabol (bloembollensector)*

Bij Primabol staan de ondernemer en zijn administratieve systeem centraal en bepaalt hij wie en wanneer gegevens krijgt. Primabol is hierdoor een voorbeeld van een project waarbij de ondernemer aan het roer staat en waarin het relatieve gemak van de wijze waarop men met afstemming al veel weet te bereiken tussen publieke en private informatiestromen (Waterschap), aan het licht komt. Er zit veel energie op het project en het is zeer 'zakengedreven', juist omdat Primabol opereert in de bloembollensector. Primabol is een zwarte tulp die nog moet gaan bloeien en verdient de kans om te proberen aan te sluiten op LNV-beleidsterreinen of snel een volwaardige pilot op te zetten.

### 2. *TrusQ (veehouderij)*

TrusQ is een zeer potentierijk initiatief door de kracht en macht van de samenwerkende veevoerproducenten. De betekenis van dit initiatief wordt nog groter nu recentelijk de vraag (dwang) ook vanuit ketenpartijen (zuivel, vleesindustrie) komt. Vanuit productieketens wordt men gedwongen om kwaliteit en voedselveiligheid te garanderen. De, daaruit volgende, borging van kwaliteit maakt het interessant voor publieke organisaties om 'informatiezaken' te doen. Met VWA zijn al afspraken gemaakt op het niveau van 'meekijken over de schouder' (in de database). TrusQ heeft de potentie om uit te groeien tot een 'toezicht-op-controle' arrangement, of misschien eerder tot een initiatief op het snijvlak tussen het juridisch kader van 'controle op controle' en de fysieke afstemming/aansluiting op het gezamenlijke informatiesysteem van deze producenten (SALDO). Leerzaam hier is het effect dat in een branche te weeg wordt gebracht als de overheid ineens afspraken maakt met een aantal belangrijke spelers. Dit zet andere branchespelers aan het denken en zet hen uiteindelijk aan tot een soortgelijke beweging (na TrusQ nu ook SafeFeed). Dit vindt niet zelden plaats na eerste opwellingen van hevige weerstand, wat aantoont dat weerstand niet altijd vermeden moet worden.

### 3. *Frug I Com (groente en fruit)*

Dit project is een parel op de spanlijn tussen markt, handel (beleid en bestuurlijk) en de structurering van informatiestromen (standaardisatie). Frug I Com is sterk in han-



dels- en marktbelang en het project is internationaal gedreven. Het initiatief laat een trend zien waarbij (private) samenwerking lang niet altijd via de verticale lijn (ketenschakels) maar in toenemende mate via horizontale afspraken en afstemming verloopt. Dit is vooral illustratief voor branches die te maken hebben met een snel globaliserend handelsverkeer waarbij organisaties niet willen concurreren op de communicatie-infrastructuur. Frug I Com bundelt partijen door een gelijke wijze van informatie-uitwisseling. Dit is voor de overheid een zeer welkome, wellicht zelfs noodzakelijke, ontwikkeling vanuit de gedachte dat men grote slagen kan maken bij het aansluiten op een (groot deel van de) sector.

4. *EDI-Circle (accountancy)*

EDI-Circle is een samenwerkingsverband vanuit de periferie (niet de ketenpartijen zelf). Het betreft hier meer specifiek, de accountancywereld als informatieverwerker die sectoroverschrijdend werkzaam is. Sterk gegeven is tevens dat financiële transacties vrijwel altijd samen gaan met fysieke product- en informatiestromen. De accountancywereld heeft veel te bieden, zeker als zij relevante keteninformatiestromen aan zich weet te binden (weet te faciliteren). De ontwikkelingen komen primair voort uit de veehouderij (dat wil zeggen, de ondernemer staat centraal). Het begint bij de aansluiting van de zuivelindustrie en mogelijk de vleesverwerking. Het is zeer perspectiefvol als dit initiatief, dat min of meer als een communicatie- en informatieplatform te beschouwen valt, een verbinding krijgt met ketenstrategen (waarbij sturing vanuit hogere doelen van belang is).

5. *Een aantal (zelfstandige) keteninformatiesystemen (diverse sectoren)*

Vrijwel elke volwassen keten heeft een eigen volwaardig keteninformatiesysteem met doorgaans goede kwaliteitgegevens over product en productie, van en bij de ondernemer. Bekende voorbeelden qua naam zijn onder andere VIP, VealVision (Van Drie Group) en Nutrace. Vooral in de kleinere sectoren loont het de moeite om aansluiting te vinden bij goed georganiseerde ketens. De consequentie is echter dat per definitie zaken gedaan wordt met een commerciële partij. Naar verwachting gaat dan de werking van de informatiemarkt spelen ('voor niets gaat de zon op'). Dit laatste is een vrij algemene ontwikkeling maar afhankelijkheid creëert in ieder geval een andere onderhandelingsposities.

## Literatuur

Akro Consult, *15 jaar PPS en procesmanagement, een integrale modelbenadering*. Den Haag, 2001.

Annevelink, E., F.A. Geerling-Eiff, G.Kroeze, H.A.B. van der Meulen, H. Stormink, H.C. Holster, K.J. Poppe, R. Schreuder en R.A.F. van Paassen, *Ondernemer centraal bij terugdringing administratieve lasten in Agrarisch Nederland (OCTAAN)*. Rapport 6.04.05. LEI, 2004.

Bommel, K.H.M. van, E. Westein, E. Ovaa, H. de Ruiters, J.P. Folbert en J.R. Hoekstra, *Publiek-private samenwerking bij waterberging*. LEI, Den Haag, 2003.

Geerling-Eiff, F.A., H. Prins, P. Ravensbergen en M. Poel, [www.researchguidance.wur.nl](http://www.researchguidance.wur.nl), 2005.

Gemengde commissie Administratieve Lastenvermindering, *Lasten in Balans, Eindrapport van de gemengde commissie Administratieve Lastenvermindering. Advies aan de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit*. Ministerie van LNV, Den Haag, 2004.

Inspectie Werk en Inkomen, *UWV en Walvis*. Derde rapportage, Den Haag, 2005.

Kouwenhoven, V.P., *Publiek-private samenwerking. Mode of Model?* Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. Uitgeverij Eburon, Delft, 1991.

LNV, *Kiezen voor Landbouw*. 2005.

LNV, SALDO, *'Slim benutten van keteninformatie'*. Factsheet uit de portfolio van de directie Industrie en Handel, 15 september 2005.

PPS Bureau landelijk gebied, *Werkfilosofie. Publiek Private Samenwerking in het landelijk gebied*, 2002.

Productschap Zuivel, *De toekomstvisie melkveehouderij 2010*. 2005.

SALDO, *strategie en nota*. 2005.

Verstegen, J., P. Diederens, O. Hietbrink, J. Keulartz en W. Jansen, *Research Guidance: ontwikkeling van een aanpak aan de hand van het meerjaren onderzoeksprogramma 'Energie-efficiëntie in de glastuinbouw'*. Rapport 3.00.03. LEI, Den Haag, 2000.

Zande, H. van der. *Ondernemen(d) in tuinbouwketens; hoe kunnen ondernemers door samenwerking hun concurrentiekracht vergroten?* Elsevier Bedrijfsinformatie, Doetinchem, 1997.

Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens en G.W. Ziggers, *Verticale samenwerking*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1996.

Websites:

[www.agriholland.nl](http://www.agriholland.nl)

[www.albatross.nl](http://www.albatross.nl)

[www.bergerden.nl](http://www.bergerden.nl)

[www.datatuin.nl](http://www.datatuin.nl)

[www.dymos.nl](http://www.dymos.nl)

[www.edi-agribusiness.nl](http://www.edi-agribusiness.nl)

[www.frugicom.nl](http://www.frugicom.nl)

[www.frugiventa.nl](http://www.frugiventa.nl)

[www.gibogroep.nl](http://www.gibogroep.nl)

[www.giqs.com](http://www.giqs.com)

[www.groeinet.nl](http://www.groeinet.nl)

[www.kavb.nl](http://www.kavb.nl)

[www.kennisopdeakker.nl](http://www.kennisopdeakker.nl)

[www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl)

[www.mymps.com](http://www.mymps.com)

[www.plantform.nl](http://www.plantform.nl)

[www.pluimveegids.nl](http://www.pluimveegids.nl)

[www.vealvision.nl](http://www.vealvision.nl)

[www.ziezo.biz](http://www.ziezo.biz)

## Bijlage 1. Literatuur publiekprivate samenwerking

In deze bijlage wordt kort beschreven wat een publiekprivate samenwerkingsvorm inhoudt betreffende doel en motieven.

### *Wat is een publiekprivate samenwerking?*

Publiekprivate samenwerking is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een doelstelling nastreven op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Het resultaat van de samenwerking is *meerwaarde*: een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld, of dezelfde kwaliteit voor minder geld. Er ontstaat *voordeel* voor beide partijen. Voor het bedrijfsleven ontstaan niet alleen nieuwe kansen op een groeiende markt, ook kan de publiekprivate samenwerking zelf bijdragen aan een vanuit commercieel perspectief aantrekkelijk project. De overheid creëert perspectief op een hogere kwaliteit en een reductie van projectkosten (kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking, [www.minfin.nl](http://www.minfin.nl)).

### *Doelen*

Het doel van een publiekprivate samenwerking is het realiseren van meerwaarde en efficiëntiewinst. Dit ligt binnen het bereik als overheid en bedrijfsleven ieder datgene doen waar ze het best in zijn; er ontstaat zo een win-win situatie. Publiekprivate samenwerking is een middel om je eigen doelstellingen te realiseren en geen doel op zich. Niet voor niets slaan overheid en bedrijfsleven steeds vaker de handen ineen om grote publieke investeringsprojecten op efficiënte wijze te realiseren. Hierbij moeten alle partijen zich wel realiseren dat publiekprivate samenwerking maatwerk is, waarbij een blauwdruk, concept of model niet bestaat.

### *De kenmerken van een publiekprivaat samenwerkingsproject*

Een publiekprivaat samenwerkingsproject moet aan een aantal criteria voldoen. In een publiekprivate samenwerking:

- werken overheden en bedrijfsleven samen op basis van duidelijke, contractueel vastgelegde afspraken;
- is contractueel vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke kosten en risico's draagt;
- gaat het om het realiseren van zowel maatschappelijke als commerciële doelen;
- verwachten beide partijen dankzij de samenwerking en de inbreng van ieders specifieke deskundigheid een beter resultaat tegen dezelfde kosten te realiseren (of hetzelfde resultaat tegen geringere kosten);
- behoudt elke partij zijn eigen identiteit en verantwoordelijkheid (kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking, [www.minfin.nl](http://www.minfin.nl)).

### *Motieven*

Volgens Kouwenhoven (1991) kunnen motieven voor een publiekprivate samenwerking grofweg in twee typen worden ingedeeld, te weten financieel-economische en bestuurlijk-strategische motieven. Bestuurlijk-strategische motieven voor de overheid om een publiekprivate samenwerking toe te passen, passen in een heroriëntering binnen de overheid sinds de jaren tachtig (Kouwenhoven, 1991). Door toepassing van een publiekprivate samenwerking zou het mogelijk zijn om het overheidsapparaat doelmatiger en effectiever te laten functioneren. Motieven voor het bedrijfsleven zijn gelegen in het onderhouden van adequate overheidsbetrekkingen. Hierdoor kan actiever worden ingespeeld op de invloed van de regulerende en interveniërende rol van de overheid.

## Bijlage 2. GDR brainstormsessie

### *Gegevens*

Datum: dinsdagmorgen 10 mei 2005

Locatie: LEI te Den Haag

### *Deelnemers*

1. Arjan Schutte (LNV-DK)
2. Aad van Winden (LNV-DK)
3. Floor Geerling-Eiff (LEI, werkgroep Octaan)
4. Henri Holster (ASG, werkgroep Octaan)
5. Harold van der Meulen (LEI, werkgroep Octaan)
6. Rene van Paassen (PPO, werkgroep Octaan)
7. Gerrit Kroeze (A&F, werkgroep Octaan)

## Bijlage 3. Factsheets

In deze bijlage treft u een opsomming van de beschreven factsheets van omkeringprocessen alsmede de structuur zoals ze zijn beschreven aan. De inhoudelijke beschrijvingen per project/proces is in een separaat rapportdeel opgenomen, welk toegankelijk is met toestemming van de opdrachtgever (LNV).

### *Projecten en processen*

1. CLIENT
2. Clusteroptimalisatie Bergerden
3. DataTuin
4. Dymos
5. EDI Agribusiness
6. EDI-Circle
7. EDI-Cow
8. EDI-Teelt
9. EZFlux
10. Frug I com
11. Geoboer
12. GIQS
13. Groeinet
14. KodA
15. Kpa
16. Krulstaart.net
17. MPS
18. PALM
19. Plantform
20. Primabol
21. TrusQ
22. VealVision
23. VIP

### *De vastlegging c.q. structuur van omkeringprocessen (factsheet)*

In het onderstaande is de factsheet (template) weergegeven waarmee feitelijke en waarderingsgegevens over projecten of processen zijn vastgelegd.

*Karakteristieken algemeen*

Project/proces			Sector(en)		Datum:	
Trajectfase			Periode/omvang		Opstellers:	
Domeinen	wettelijk		Procesindeling			
	overig		Typering/ Korte omschrijving			
Samen- werking	privaat			Regierol		
	publiek			Overige		

**Feitelijke beschrijving (bullits)**

W=Waargenomen  
V=Verwachting

W  
/  
v

**Beoordeling: Wat werkt er  
wel/niet en waarom?**

**Sterkte  
werking**

ALGEMEEN Pro- cesvoorwaarden				
Beleidskader				
Economisch				
Institutioneel				
Informatie- infrastructuur & architectuur				
Organisatorisch				
Sociaal/ emotio- neel				
Leer-/ modelcapa- citeit				
Overig				
Bronvermelding				



### *Toelichting en gebruik van de factsheet*

- Periode/omvang : periode van - tot en indicatie van omvang in geld of mensjaren  
B/V : onderscheid tussen  
*beoordeling Waarneembaar (W)* en  
*beoordeling Verwachting* (als er nog weinig effecten zijn).  
Regierol : welke partij regisseur is

### *Karakteristieken algemeen*

Algemene informatie en indeling van het proces. Indeling kan worden gebruikt voor het weergeven in diverse doorsnede van actie & energie

### *Indelingen*

#### *Trajectfases*

- Verleden
- Verleden, beëindigd of gefaald
- Verleden en afgerond
- Verleden, met oogstresultaat tot op heden
- Opgestart
- Opgestart, initiële fase
- Opgestart, eerste resultaten
- Lopend, met resultaat
- Lopend, moeizaam
- Lopend, in afronding
- Planfase
- Pre-conceptfase
- Theoretisch kansrijk

#### *Domeinen wettelijk*

- Gewasbescherming
- Voedselveiligheid
- Waterrichtlijn
- Diergezondheid
- Dierenwelzijn
- Inkomenssteun (cross compliance e.d.)
- Milieu
- Ruimtelijke ordening
- Fiscaal
- Arbeid
- Anti-terreur
- Phytosanitair
- Import/export

#### *Domeinen overige (aanleiding van het proces)*

- Handel (import/export)
- Transparantie
- Markt/productsamenwerking
- Kwaliteitsgarantie (onder andere certificering)
- Concurrentieverbetering

#### *Sectoren*

- Akkerbouw
- Glastuinbouw
- Rundveehouderij
- Bloembollen
- Varkenshouderij
- Pluimveehouderij
- Fruitteelt
- Schapen, geiten
- Visserij
- ...

#### *Procesindeling (type proces)*

- Toezicht op Controle
- Certificering
- ICT architectuur/infrastructuur
- Autonome kennis en datastroomprocessen
- Elektronische berichtuitwisseling
- Nationale & internationale standaardisatieprocessen (handelgestuurd)



