

# 13 ONDERNEMERSCHAP, MARKT EN MAATSCHAPPIJ

*AART VAN DEN HAM EN GEOFFREY HAGELAAR*

## INLEIDING

In ruim een halve eeuw is er op landbouwgebied veel veranderd. De eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog waren de doelen van de overheid en de samenleving in lijn met de doelen van de landbouw. Daardoor was er een logisch verband tussen de ontwikkeling van de groene ruimte en de ontwikkeling van de agrosectoren. Omstreeks 1980 is dat logisch verband tussen beide ontwikkelingen verbroken. Dat heeft gevolgen gehad voor het ondernemerschap, voor de rol van de overheid maar ook voor het landbouwkennissysteem: het zo succesvolle OVO-drieluik. (OVO-drieluik staat voor Onderzoek Voorlichting en Onderwijs. Dit waren de drie ingrediënten van overheidsbeleid waarmee de ontwikkeling van de agrosector werd ondersteund.)

Het wordt steeds duidelijker dat de veranderingen die de laatste decennia in de samenleving en de landbouw hun beslag krijgen, grote gevolgen hebben voor het handelen van de ondernemer. Het gaat niet meer alleen om het produceren van landbouwproducten die worden afgeleverd aan de fabriek die de verwerking en de verdere vermarkting verder wel regelt. De samenleving kijkt mee hoe er wordt geproduceerd, wat er wordt geproduceerd en welke effecten die productiewijze heeft op de omgeving. Dat komt tot uiting in de discussies die de afgelopen decennia zijn gevoerd, onder meer met betrekking tot het (blijven) financieren van de afzet naar derde landen van steeds grotere voedseloverschotten op EU niveau terwijl natuur, milieu en landschap onder invloed van de toegepaste productiemethoden niet gewenste veranderingen ondergaan. Later komen ook dierwelzijn en voedselveiligheid nadrukkelijk op de agenda van samenleving, politiek en overheid.

Deze discussies en hun uitkomsten hebben gevolgen voor de manier waarop de ondernemer zijn beslissingen neemt en waarover hij ze neemt. De grotere complexiteit van de huidige vraagstukken noodzaakt deze wijzigingen in de besluitvorming van boeren.

Er is al veel veranderd en de ontwikkelingen gaan verder. Gevolg is dat ondernemers zich niet alleen meer kunnen richten op de ontwikkeling van hun bedrijf, maar dat zij steeds meer aandacht moeten schenken aan de relatie van hun bedrijf met de omgeving. Ondernemers zullen zich daarom steeds meer gaan afvragen: waarin ben ik goed, waarin minder goed, biedt deze omgeving mij kansen of is ze juist een bedreiging voor mij? Aangezien boeren onder verschillende omstandigheden hun bedrijf voeren, is te verwachten dat de wijze waarop deze ondernemers op de

veranderingen inspelen, onderling steeds verder uiteen gaat lopen. Dat zien we nu al: de diversiteit in bedrijfsontwikkelingsrichting neemt toe (Broekhuizen *et al.* 1997; Hillebrand en Koole 1999; de Lauwere *et al.* 2002). Dat vraagt, meer dan ooit, om beslissingen op strategisch niveau in interactie (in samenhang en samenspel) met de omgeving. Samenhang en samenspel met een overheid die van rol verandert en ondersteunt door de kenniswerker waar andere eisen aan gesteld worden door de opdrachtgevers: boer en overheid.

### HOE WAS HET EN WAT IS ER VERANDERD?

Na de Tweede Wereldoorlog had de productie van voldoende en goedkoop voedsel een hoge prioriteit. Dat was de taak die politiek en samenleving van de landbouw verwachtten. De meningen daarover waren in grote lijnen eenduidig. Daardoor was het relatief gemakkelijk de neuzen van politiek, samenleving en landbouw dezelfde kant op te krijgen voor de beleidsvorming. Dat kreeg onder meer zijn uitwerking in het bekende OVO-drieluik. Dat concept van kennisdoorstroming is voor het toenmalige doel succesvol geweest. Het technologisch en economisch onderzoek werkte aan oplossingen om de voedselproductie steeds efficiënter te laten verlopen, via voorlichting en onderwijs stroomde die kennis door naar de praktijk en het beleid. Omdat het doel eenduidig was en de kennisdoorstroming het karakter had van een *top-down* benadering leidde dat steeds meer tot één beste oplossing: bedrijfsontwikkeling door voortgaande schaalvergroting en intensivering, het laatste zowel op hectare- als op dierniveau. Bedrijven werden steeds groter, opbrengsten per dier en per hectare steeds hoger. De ruimte daarvoor was er want behalve bouwterreinen en reeds bestaande bos- en natuurterreinen had het landelijk gebied overwegend één bestemming: agrarisch.

Dat het bovenomschreven beleid en landbouwkennissysteem succesvol waren voor de toenmalige doelen is te illustreren met de geweldige schaalvergroting en groei van het productievolume op een langzaam afnemend areaal landbouwgrond (tabel 1).

Globaal verdubbelde de melkproductie zowel totaal, per koe als per hectare. Die bijna dubbele hoeveelheid melk werd anno 2000 met minder koeien geproduceerd dan 40 jaar eerder de toenmalige hoeveelheid. Het aantal koeien per bedrijf verzesvoudigde bijna, het aantal bedrijven met melkvee was in 2000 nog eenzesde van dat in 1960. De hoeveelheid grond in dienst van de melkveehouderij verminderde met ongeveer 10 %. De intensieve veehouderij maakte een vergelijkbare ontwikkeling door qua intensivering en schaalvergroting (sterke toename van het aantal dieren, sterke vermindering van het aantal maar wel veel grotere bedrijven, meer biggen per zeug, snellere groei per dag). Ontmenging en specialisatie namen sterk toe. In 1960 hadden de landbouwbedrijven vooral een gemengd karakter, in 2000 niet meer.

Tabel 13.1 Ontwikkeling van de veehouderij in Nederland

	1960	1975	1985	2000	2003
Melkproductie totaal (mln. Kg)	6.721	10.286	12.525	11.155	10.800
Melkkoeien (x 1.000)	1.628	2.218	2.367	1.504	1.478
Bedrijven met melkkoeien (x 1.000)	180	92	58	29	25
Melkkoeien per bedrijf	9	24	41	51	59
Melkproductie (kg per hectare)	5.500	7.500	12.500	12.000	11.500
Melkproductie per koe	4.200	4.650	5.330	7.296	7.200
Varkens (x 1.000)	2.955	7.279	12.383	13.118	11.169
Bedrijven met varkens (x 1.000)	146	55	36	14,5	11
Varkens per bedrijf	20	132	340	900	1040
Biggen per zeug per jaar	15,5	15,6	17,9	21,1*	22,2
Groei vleesvarken (gram/dag)	500	600	650	760**	762**
Voederverbruik (kg voer/ kg groei)	3,70	3,40	3,10	2,87*	2,70
Kippen ((x 1.000.000)	42	68	90	104	101***
Bedrijven met kippen (x 1.000)	197	25	7	4	3,4***
Kippen per bedrijf	210	2.700	12.570	27.000	30.000***
Eieren per hen per jaar	215	255	280	298	303

\* 2001

\*\* TEA

\*\*\* In verband met vogelpest in 2003 is hier 2002 gekozen.

Bron: Land- en tuinbouwcijfers, div. jaren; Dröge en Hoornweg 1972; Dröge 1976; Scheer 1978; Bauwens *et al.* 1990; Van Horne en Prins 2002; Berkhout en Van Bruchem 2004; LEI-Informatienet.

Dat succes leidde echter steeds meer tot het zichtbaar worden van de keerzijde van de medaille. Het toenemend productievolume leidde tot overschotten, niet alleen op nationaal maar ook op Europees niveau. Bovendien werden de negatieve effecten op het milieu en landschap zichtbaar, effecten waarvan de eerste geluiden reeds eind jaren zestig klonken maar die, mede door de eenduidigheid van de doelstellingen en het beleid alsmede het succes van het bestaande landbouwkennissysteem, langzaam doordrongen. Het bleek moeilijk een schip op een succesvolle koers de steven te doen wenden.

Door de toename van de welvaart en het meer dan bereiken van dit na de Tweede Wereldoorlog gestelde doel, verschoven de prioriteiten in de samenleving gaande weg. Het is niet meer vanzelfsprekend dat de groene ruimte zoveel mogelijk ten dienste staat aan de voedselproductie. Andere functies (natuur, recreatie) scoren bij een toenemend deel van de samenleving hoger. Nadat de landbouw jaren heeft kunnen rekenen op steun vanuit de samenleving, komen er uit de samenleving ook andere geluiden. De als negatief ervaren effecten van schaalvergroting en intensivering klinken steeds duidelijker door. Er komt steeds meer oog voor de wijze waarop het

voedsel wordt geproduceerd: wat zijn de effecten op landschap en milieu, hoe staat het met de voedselveiligheid, hoe met het dierwelzijn. Ziekten en voedselschandalen die in de pers ruimschoots aandacht kregen, hebben het goede imago van de landbouw van weleer aangetast. De landbouw ervoer dit aanvankelijk als aanvallen vanuit de pers die de burgers voor zoete koek moesten slikken omdat ze zelf niet meer wisten hoe de landbouw werkt.

Bij politiek en landbouw is doorgedrongen dat er iets moet veranderen. Dit leidt tevens tot een andere houding van de overheid ten aanzien van de landbouw; de overheid neemt meer afstand van het landbouwbelang. Nieuwe prioriteiten qua functies van de groene ruimte, aandacht in de samenleving voor effecten van het productiesysteem op milieu, landschap, dierwelzijn en voedselveiligheid maken het leven complexer en leiden er toe dat er niet meer één beste oplossing is, maar dat de diversiteit aan richtingen waarin het bedrijf zich zou kunnen ontwikkelen, is toegenomen. Ook het landbouwkennisstelsel ondervindt de gevolgen van bovengenoemde ontwikkelingen. Onderzoeksresultaten worden onderwerp van discussie. Onderzoek moet zich ook meer gaan richten op andere aandachtsgebieden dan optimalisatie van de productieomstandigheden. De omgeving (zowel fysiek als sociaal, zowel lokaal als mondiaal) wordt belangrijker. Dat stelt andere eisen aan het ondernemerschap, het landbouwkennisstelsel en de beleidsvorming.

#### **SAMENHANG ONDERNEMERSCHAP, OVERHEID EN KENNISWERKER**

In de boven omschreven situatie ontstond de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog steeds meer één oplossing qua bedrijfsontwikkeling die voor iedere landbouwer als het beste werd gezien namelijk de schaalvergroting, intensivering en specialisatie. Ondersteund door het OVO drieluik werd van ondernemers vooral verwacht dat ze goed konden omgaan met nieuwe technologieën. Nadat de grenzen aan de nationale omvang van de productie in de eerste helft van de tachtiger jaren waren getrokken (denk aan melkquotering en interim-wet beperking intensieve veehouderij) werd de landbouwer meer aangesproken op zijn vakmanschap op het gebied van vooral operationeel en tactisch management. Daarbij kunnen we denken aan de in die jaren bekende slogan ‘niet meer maar beter’.

Vanaf ongeveer de eeuwwisseling beginnen de bovenomschreven ontwikkelingen steeds meer op bedrijfsniveau voelbaar te worden. Van ondernemers wordt gevraagd dat ze bij de bepaling van de ontwikkelingsrichting van hun bedrijf niet alleen rekening houden met maatschappelijke wensen maar, beter nog, die integraal in hun bedrijfsvisie opnemen en vertalen naar een strategie. Dat betekent bijvoorbeeld dat de landbouwer moet inschatten welke mogelijkheden de omgeving voor hem en zijn bedrijf biedt en hoe hij het beste zijn eigen sterke punten kan benutten. Want *die* ondernemers komen ‘boven drijven’ die iets kunnen laten zien wat anderen niet hebben. Daarom gaat het steeds meer om *competentiegericht strategisch ondernemerschap richting markt en maatschappij* (Van den Ham *et al.* 2003). En om het tactisch-operationele niveau in dienst te kunnen stellen van een uitgezette lijn voor de langere termijn, de strategie, is het nodig dat een ondernemer zijn doelen en visie doordenkt en behapbaar maakt zodat er sprake is van *robuustheid* in zijn plannen. Dan

heeft de ondernemer houvast en het vertrouwen ‘goed te zitten’ met zijn plannen. Dan ook is er sprake van durf en doorzettingsvermogen voor het oplossen van dilemma’s die zich ongetwijfeld aandienen. Want innovatie is bezig zijn met iets nieuws, iets dat er nog niet is en dat houdt in dat de institutionele omgeving er lang niet altijd op ingesteld zal zijn.

Een appèl aan het ondernemerschap veronderstelt dat de ondernemer de ruimte heeft zijn bedrijfsvoering zodanig in te richten dat hij flexibel kan inspelen op veranderingen in de omgeving. De institutionele omgeving dient dan zodanig te zijn dat, met in acht name van minimum eisen, de ondernemer flexibel kan opereren. Een overheid die door middel van wet- en regelgeving dusdanig intervenueert in de bedrijfsvoering dat flexibiliteit wordt ingedamd, neemt mogelijkheden van innovativiteit weg bij de boer. Boeren worden dan juist niet gemotiveerd hun creativiteit in te zetten om maatschappelijke doelen integraal op te nemen in de bedrijfsvisie en strategie. De kenniswerker kan faciliteren door boeren te motiveren strategische opties met voldoende breedte te ontwikkelen met betrekking tot de continuïteit van het boerenbedrijf.

#### **DE BOER ALS ONDERNEMER**

Het beeld van de boer als ondernemer dient aangescherpt te worden; welke eigenschappen zou de boer dan moeten ontwikkelen en welke resultaten kan dat opleveren (Jahae en Van den Ham 1998; Van den Ham en Ypma 2000; Smit *et al.* 2002; Van der Kroon *et al.* 2002; Van den Ham en Postma 2003a).

#### *DUIDELIJKE DOELLEN EN STEVIGE VISIE*

Professionele ondernemers weten hun doelen en visie op wat hun bedrijf voor hen moet betekenen in de regel goed onder woorden te brengen. Gesprekken met deze personen leiden vaak tot ‘diepte-interviews zonder vragen’. Dat geeft aan dat ze over hun doelen hebben nagedacht en dat ze beschikken over een uitgewerkte visie die de grondslag is voor hun handelen. Zo’n visie kan alleen steun bieden bij het oplossen van dilemma’s en het overwinnen van tegenvallers als hij in de ogen van de ondernemer ‘staat als een huis’, als hij dus weet wat hij wil. Deze ondernemers geven aan dat ze steun hebben aan hun visie. Die steun bestaat uit het beter kunnen scheiden van de informatiestroom: de ondernemer heeft zicht op de gewenste ontwikkelingsrichting en kan daardoor beter inschatten wat echt belangrijk is, hij kan consumententrends inschatten en daarop vroegtijdig inspelen. Hij laat zijn denken minder door de media en de ‘waan van de dag’ of de ‘modegril’ bepalen en hij handelt met meer zelfvertrouwen, ook in de contacten met derden en de verinnerlijking en integratie van nieuwe thema’s binnen de bedrijfsvoering. Hij vindt contacten buiten het landbouwnetwerk en met de samenleving belangrijk. Hij lost dilemma’s in interactie met derden op. Hij gaat daar vasthoudend voor, juist omdat hij, na analyse en brede oriëntatie, er van overtuigd is dat de door hem ontwikkelde visie voor hem en voor zijn bedrijf het mooiste toekomstperspectief biedt.

*HET IS BELANGRIJK DE EIGEN STERKE PUNTEN TE KENNEN*

Om in een dynamische omgeving waarbij de diversiteit in ontwikkeling tussen bedrijven en gebieden steeds groter wordt (van alleen verbreding tot alleen schaalvergroting in alle maten en vormen) de juiste keuzen te kunnen maken, is het belangrijk voor de ondernemer vooral hij zijn sterke punten kent en weet te benutten. Meestal hangen die samen met wat de ondernemer graag doet, dus leuk vindt. Zo hebben we ooit een ondernemer geïnterviewd met een heel duidelijke en uitgewerkte visie die het van groot belang vond niet alleen op het bedrijf te werken maar met anderen, mede om de sociale contacten en de bedrijfsflexibiliteit. Dat bleek tevens een van zijn sterke punten te zijn die hij dan ook volkomen heeft uitgebuit. Rondom dit sterke punt heeft hij zijn bedrijf opgezet. Als voorbeeld hierbij een verkorte weergave van zijn verhaal.

‘Het begint met ideevorming. Wat moet mijn bedrijf zijn, volgens welke principes wil ik produceren. Ik was het niet eens met de gangbare productiewijze. Ik wil latere generaties niet opzadelen met mijn vervuiling. Bovendien ben ik van mening dat we niet goed omgaan met de derde wereld. Ik wil niet werken volgens het principe van: de wereld uitbuiten. Ik heb daarom, jaren geleden al, gekozen voor een biologische productiewijze. Dan ga je na hoe je je plannen in de praktijk kunt vorm geven. Je maakt een beperkt plan en begint te roeien met de riemen die je hebt. Heel belangrijk is dat je vertrouwen hebt dat het gaat lukken. Mijn uitgangspunten waren:

- Consumentenprijzen blijven hoog, dus daar liggen mogelijkheden voor het opvangen van kostenstijgingen;
- Ik wil niet alleen op het bedrijf werken, ik wil sociale contacten en ik wil werkgelegenheid scheppen;
- Ik wil een flexibele bedrijfsopzet.

Mijn kernactiviteiten waren dus:

- via mij als producent rechtstreeks naar de consument, daar zitten groeimogelijkheden qua prijs;
- een oplossing zoeken voor het knelpunt arbeid;
- risicospreiding, geef de medewerkers een deel van de verantwoordelijkheid.

Zo ontstonden achtereenvolgens de kaasmakerij, de winkel aan huis, verhuur van grond aan een derde met de afspraak de tuinbouwproducten in mijn winkel te verkopen, varkens en kippen, een bezorgsysteem en een boerenmarkt. Daarbij probeer ik steeds meerdere voordelen aan elkaar te knopen. En zo doe ik het met alles. Belangrijk is dat je je afvraagt hoe de nieuwe activiteit past in je kernvisie en kernactiviteiten’.

‘Tijdens deze trits dienden bepaalde grenzen zich aan. Het geheel vroeg te veel aandacht. Bovendien kosten sommige activiteiten (met medewerkers in loondienst) geld. Daarom heb ik bepaalde activiteiten verzelfstandigd, maar wel onder de paraplu van het geheel. De betreffende medewerker krijgt voor dat onderdeel zelf de verantwoordelijkheid. Hij deelt in de winst, in het risico en in de verantwoordelijkheid. De overblijvende uren kan hij op andere delen van het bedrijf inzetten waardoor een deel van de huur van bijvoorbeeld de winkelwagen kan worden terugverdiend. Als ik merk dat bepaalde oplossingen niet werken, draai ik die voor een deel weer terug en zoek naar andere. Het een en ander kost overigens veel energie, ook al omdat de organisatorische, juridisch en fiscale structuur van de ‘omgeving’ op een degelijke creativiteit niet is ingesteld. Je moet er wel de juiste mensen voor hebben. Voor een degelijke werkwijze is nodig:

- creativiteit en zelfstandig denken, laat je denken niet door de media bepalen;
- flexibiliteit en openheid naar elkaar;
- niet vastgeroest zijn in bestaande denkbeelden en structuren.

*HET IS BELANGRIJK DE OMGEVING TE KENNEN*

Een bedrijf staat niet op zichzelf maar functioneert in de omgeving. Dat geldt niet alleen voor ondernemers die volgens het *'think global to act local'* principe werken (breed denken om zich te kunnen inleven in de toekomstvragen - en dus de toekomstige behoeften - van de samenleving). Ook ondernemers die zich op het *'think local to act global'* principe richten hebben hier mee te maken. Want al willen ze voor de wereldmarkt produceren, zij zullen toch hun thuisbasis moeten veiligstellen vanwege de noodzakelijke *'license to produce'*.

Een varkenshouder wilde de omvang van zijn bedrijf vergroten, maar bij de vergunningsaanvraag liep hij tegen bezwaren van de omgeving aan. Hij is toen in contact getreden met zijn burens en heeft hengevraagd naar het waarom van de bezwaren en wat zij wilden dat hij zou doen. Met die wensen is hij aan het plannen maken gegaan en daarna heeft hij weer een bijeenkomst met de burens belegd. En hen uitgelegd dat die wensen juist bedrijfsvergroting nodig maakten. Hij verklaarde zich bereid aan die wensen te voldoen, maar maakte tevens aannemelijk dat economisch niet alles tegelijk kon. Dus maakte hij, met zijn burens, een Plan van Aanpak: wanneer doen we wat? Uiteindelijk leidde dat tot intrekking van de bezwaren.

Succesvolle innovatieve ondernemers hebben hier dus een antwoord op ontwikkeld, als het goed is samen met die omgeving en ze hebben hun omgeving en alternatieve locaties geanalyseerd op de kansen die ze hen voor de toekomst hebben te bieden in relatie met hun sterke punten, wat ze leuk vinden en wat het tot nu toe ontwikkelde bedrijf voor mogelijkheden heeft. Bovendien kan de ondernemer zich niet beperken tot de fysieke omgeving maar speelt ook de institutionele omgeving een rol (overheden, andere actoren, juridisch kader). Ook daarin moet hij zijn weg weten te vinden en mensen kunnen enthousiasmeren en meekrijgen. Een goed functionerend netwerk opbouwen of hebben buiten de agrarische wereld wordt dan erg belangrijk.

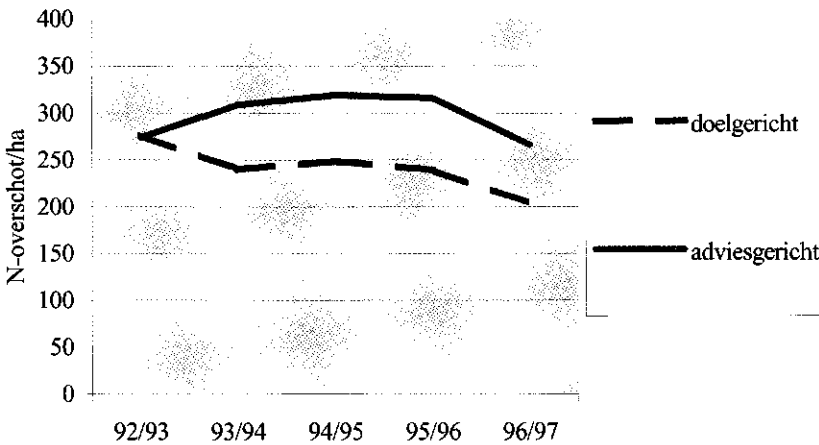
*HET IS BELANGRIJK HET BEDRIJF IN BREDER PERSPECTIEF TE ZIEN*

Op welke wijze kijkt de ondernemer naar zijn bedrijf en de continuïteits-perspectieven van zijn bedrijf? Ondernemers met een strategische blik zullen naar hun bedrijf kijken in relatie tot de omgeving. Continuïteitsperspectief omvat meer dan alleen de vraag of de onderneming *op dit moment* voldoende inkomen levert en er sprake is van een gezonde financiële situatie. Wij hebben innoverende ondernemers wel horen zeggen dat de blik op de continuïteitsmogelijkheden van de onderneming te smal is als er alleen aandacht is voor een hoog inkomen. Met andere woorden: als alleen de P van Profit aandacht krijgt, is dat te korte termijn gericht en eigenlijk meer een teken van een tactisch- operationele instelling dan van een strategische. De beide andere P's, die de onderneming meer in zijn functioneren in markt en maatschappij bezien, spelen naar het oordeel van innoverende ondernemers ook een belangrijke, misschien wel een belangrijker rol. Daarnaast gaat het uiteraard om factoren als de omvang en opzet van het bedrijf en de huidige financiële situatie die bepalend zijn voor de mogelijkheden het bedrijf een plaats te geven in zijn omgeving.

RESULTATEN

Juist met duidelijke doelen, een stevige brede integrale visie, zelfkennis en externe gerichtheid, wordt de kans groter op creativiteit en innovatie. Boeren zijn dan sneller in staat verdergaande resultaten te boeken. Een voorbeeld is het verschil in daling van het N overschot tussen twee groepen veehouders (figuur 13.1).

Figuur 13.1 Stikstofoverschot op doel-(strategie)gerichte versus advies-(operationeel)gerichte MDM-bedrijven(Bron: Beldman en Zaalmink 1997)



Beide groepen hebben zich gericht op het verbeteren van de mineralen-benutting, de intensiteit van de bedrijven verschilt niet tussen beide groepen en beide groepen begonnen met hetzelfde N overschot. Alleen de weg waarlangs de veehouders tot resultaat komen, verschilt. Degenen die doelgericht naar een passend N overschot hebben gewerkt, zijn direct met lef begonnen aan dat doel te werken door zich op een belangrijk punt te richten: verlaging van het N bemestingsniveau. Door dat te verlagen, zonder vrees voor minder opbrengst qua melk of voer is het N overschot op hun bedrijf meteen gaan dalen. Dit in tegenstelling tot de adviesvolgers die geen bewuste keuze maakten voor een N overschot en N niveau, mogelijk uit vrees voor opbrengstdaling, maar 'gewoon op operationeel niveau' het bemestingsadvies zijn gaan volgen (Beldman en Zaalmink 1997). Hier komt een belangrijk verschil naar voren: neem je, vanwege een bredere visie, een milieu- of natuurdoel op in de doelen van je bedrijf of zie je het realiseren van verbetering van de mineralenbenutting als randvoorwaarde waaraan 'moet worden gewerkt'. In het eerste geval zoeken ondernemers meer naar integrale en innovatieve strategieën en zoeken ze gericht en gemotiveerd zelf naar de kennis die ze daarvoor op hun bedrijf nodig hebben. Doordat ze, na een gerichte oriëntatie, er van overtuigd zijn dat hun nieuwe visie de continuïteitsmogelijkheden van hun bedrijf verbetert, gaan ze er voor en zullen ze dilemma's gemotiveerd, pro-actief en met grote voortvarendheid, creativiteit en vasthoudendheid tot een oplossing proberen te brengen.



**EEN ANDERE BOER, DAN OOK EEN ANDERE OVERHEID**

Innovatief ondernemerschap betekent bezig zijn met nieuwe dingen en dus met zaken waar een overheid ruimte aan moet bieden. Zelfs ondernemers met de juiste sterke punten op de juiste plaats zeggen dat het overwinnen van uitdagingen veel tijd en energie kost. Zowel in het beschikbaar hebben en kunnen mobiliseren van de noodzakelijke kennis, als ook in de condities waaronder het netwerk opereert (marktverhoudingen, regelgeving, risico's, sociaal-cultureel klimaat) en in het verloop van het veranderproces kunnen belemmeringen zitten die het ondernemerschap en innovatie zwaar op de proef stellen. Verandering in de bedrijfsvoering, in de relatie met de overheid en met andere maatschappelijke actoren kost energie en brengt risico's met zich mee die vaak moeilijk zijn in te schatten. Ook de overheid zou zijn rol daarop kunnen aanpassen om juist ook gebruik te maken van de innovativiteit om overheidsdoelstellingen te bereiken. Samenhang tussen de boer als ondernemer en de rol van de overheid kan het risico van het verstikken van het ondernemerschap wegnemen.

De ondernemer staat dus voor de taak zijn bedrijfsdoelstellingen integraal te combineren met maatschappelijke doelen en randvoorwaarden op het gebied van natuur, landschap, milieu en dierwelzijn. Daarom is het belangrijk dat boeren voor het integreren en implementeren van maatschappelijke doelen worden gemotiveerd tot actief zoekgedrag vanuit de eigen bedrijfsdoelstellingen, bedrijfsvisie, ambities, drijfveren en sterke punten. Meestal hangen die samen met wat de ondernemer graag doet en waarvoor hij gemotiveerd kan worden. Dit is tevens de verklaring voor het verschijnsel dat veehouders niet snel er van te overtuigen zijn dat hun eigen aanpak onvoldoende werkt: ze zijn immers van de juistheid van hun eigen visie overtuigd. Daarbij kan komen dat die visie ingebed is in een breder verband zoals bij de boeren van Vel & Vanla (Eshuis *et al.* 2001). Het is belangrijk juist op die drijfveren aan te sluiten om de ondernemer tot de gewenste motivatie en het juiste zoekgedrag te brengen met het oog op vermindering van de uitstoot van de milieubelasting. Dat betekent dat ondernemers zelf plannen maken hoe vermindering van bijvoorbeeld de milieubelasting integraal in hun bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering past.

Maar wat betekent die vrijheid van handelen van ondernemende, innovatieve boeren voor de aard van de institutionele omgeving. We benaderen de institutionele omgeving vanuit de hoek van overheidssturing, de rol van de overheid in de samenleving. Om meer inzicht te krijgen op 'aansluitende' rollen van overheid en het boeren bedrijfsleven, schetsen we in schema 13.1 eerst een overzicht van verschillende vormen van sturing.

Schema 13.1 Overheidssturing (naar Koppenjan 1993; Huiterna en Hinsin 1998)

Besturingsmodel→ Aspecten ↓	Klassieke sturingsmodel	Markt sturingsmodel	Netwerk sturingsmodel
Omschrijving overheid	Centraal sturende overheid	Faciliterende overheid	Onderhandelende overheid
Omschrijving doelgroep	Stuurbare groepen; alleen eigen belang belangrijk; weinig inzicht in behoeftebevrediging	Autonome, zelfstandig opererende groep met vermogen om te voorzien in eigen behoeftes	Groepen met gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van de samenleving
Relatie overheid en doelgroep	Prescriptieve en dominerende overheid	Relatief autonoom	Wederzijdse afhankelijkheid, netwerk
Beleidsstijl overheid	Precisie opleggend, passief	Grenzen opleggend, reactief	Consensus, actief
Karakter instrumenten	Normatief	Conditionerend	Stimulerend
Taak van overheid	Beleid formuleren met formele regelgeving en dwang	Transacties van doelgroepen bevorderen, bv door marktvoorwaarden beleid	Verstrekken van faciliteiten voor netwerk, informatieverstrekking en eigen doelstellingen nastreven.
Taak doelgroep	Overheidsbeleid volgen	Zelfstandig handelen	Consensusvorming
Succes criterium	Realisatie van formele doeleinden	Behoeftes bevrediging van afzonderlijke doelgroepen	Totstandkoming van gezamenlijke probleemoplossing
Faalfactoren	Vage doelen, te veel actoren, gebrek aan informatie en controle, detail regelgeving	Gebrek aan hulpbronnen en beleidsvrijheid  Legitimiteit overheid	Blokkaders en een gebrek aan incentives voor samenwerking  Verwatering van 'eigen' overheidsdoelstellingen
Aanbevelingen van beleid	Controle, coördinatie en centralisatie	Versterking autonomie doel- groepen, deregulering, privatisering en decentralisatie.	Netwerk management, verbetering voor condities voor overleg & infoverwerking

Geconstateerd kan worden dat het beleid voor reductie van emissies nu gebaseerd is op klassieke, regulerende sturing. Deze wijze van sturing is weerspiegeld in de daaraan verbonden specifieke knelpunten: hoge handhavinglasten, detailregelgeving, bij een gedifferentieerde doelgroep afbrokkeling van het draagvlak voor een dergelijk beleid. In geval van het klassieke besturingsmodel berust naleving op strenge handhaving en intensieve controle. In geval van markt- dan wel netwerksturing is naleving gebaseerd op door private actoren zelf geformuleerd beleid c.q. door overheid en private actoren gezamenlijk geformuleerd beleid.

Denkend in termen van regulering en zelfregulering, kan er voor worden gekozen om in de beleidsbepaling en beleidsuitvoering naleving te stimuleren door zelfregulering in te brengen. Dus bijvoorbeeld in klassieke sturing een middelenbeleid te formuleren maar het te laten controleren door de private sector. Of bijvoorbeeld over te stappen op netwerksturing of marktsturing waarin de overheid meer terug treedt en afgezien van minimum doelstellingen, de nadere beleidsbepaling en beleidsuitvoering overlaat aan de private sector.

Een belangrijk criterium voor de keuze van de overheid voor een bepaald model, is het vertrouwen dat door middel van een vorm van sturing bepaalde publieke doelstellingen gehaald kunnen worden. Dit betekent dat indien men wil kiezen voor markt- dan wel netwerksturing, er bij de overheid vertrouwen moet bestaan in de positieve bijdragen van private actoren aan het bereiken van de publieke doelstellingen. Vertrouwen tussen overheid en bedrijfsleven is dan van groot belang, maar tevens ook een door timmerde wijze van het afleggen van verantwoording van bedrijfsleven aan de overheid.

In schema 13.2 staat waar het aangrijpingspunt voor overheid en private actoren kan liggen voor *zelfregulering* en op welke wijze rollen van overheid en bedrijfsleven dan getypeerd kunnen worden.

Schema 13.2 Zelfregulering

	Klassiek	Markt	Netwerk
Aangrijpingspunt voor zelf regulering	Uitvoeringsfase van beleid	Actoren bepalen zelf beleid en verzorgen uitvoering, eventueel ka markttoegang aangrijpingspunt zijn	Binnen algemeen overheidskader, sector specifieke uitwerking in beleidsbepaling (convenanten) dan wel beleidsuitvoering
Rol overheid	Bepalen van normen en van kader voor controle; Controleur van de controleur	Handhaven ondergrens Controleur van de ondergrens; Certificering, toekennen van marktvoordelen	Overleg, onderhandelaar  Controleur van bereiken doelstellingen
Rol bedrijfsleven	Zelf bepalen inzet instrumenten Zelf bepalen wijze van controle Controle van zelf ontworpen maatregelen	Zelf verantwoordelijk voor resultaten	Zelf bepalen specifieke doelstellingen en controle. Overleg met eigen achterban tav beleid; controleur zelf ontworpen maatregelen

De boerenstand is daarbij niet een grote, uniforme groep. Deze bestaat uit verschillende subgroepen die elk verschillend zullen handelen in geval van naleving. Deze verschillen worden zichtbaar gemaakt in schema 13.3.

Schema 13.3 Naleving

<i>Toezicht → Subgroep</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Instrumenten</i>	<i>Naleving</i>	<i>Kosten</i>	<i>Borging</i>	<i>Coördinatie</i>
Trendsetter	Laag	Sociaal	Spontaan	Informatie kosten	Informele instituties	Normen en onderlinge aanpassing
Trendvolger	Gemiddeld	Sociaal en juridisch	Spontaan en controle	Informatie en onderhandelingskosten	regels	Standaardisatie van input, proces en output
Controle volger	Hoog	Juridisch en economisch (pakkans)	Controle + sanctionering	Onderhandelings- en kosten voor handhaving	Risico op boycot consument	Standaardisatie van output
Boetevolger	Zeer hoog	Economisch (boete) en juridisch	Opleggen via sanctionering	Handhavingskosten	Risico op boycot en hiërarchie	Standaardisatie op output en direct toezicht

Bij de trendsetter en trendvolger kan een vorm van zelfregulering worden toegepast. Bij de subgroepen controle volger en boete volger dient regulering te worden toegepast.

De ondernemende, innovatie boer kan gerekend worden tot de trendsetter. Indien we denken in termen van aansluitende rollen dan zou de sturingsvorm ‘markt’ of ‘netwerk’ door de overheid aangenomen moeten worden. De huidige situatie is een andere.

De knelpunten en problemen waar de overheid mee te kampen heeft:

- legitimiteits- en draagvlakprobleem. De doelgroep vindt de te nemen maatregelen niet (altijd) voor de hand liggend en begrijpelijk met het oog op de bescherming van milieu en natuur en in het licht van maatregelen die niet-landbouwsectoren wel of juist niet (hoeven) nemen. Bovendien vindt de doelgroep maatregelen niet in de eigen bedrijfssituatie passen en mede daardoor niet effectief en efficiënt. Ze nemen dan andere maatregelen die in hun ogen beter zijn maar niet zijn toegestaan als emissiearme methode. Komt dit voor de rechter, dan hebben die veehouders nog wel eens een geloofwaardig verhaal waardoor de rechter hen (deels) in het gelijk stelt;
- naleving, doordat de doelgroep beleidslijnen niet doorziet en/of niet onderschrijft, berekeningen niet gelooft en maatregelen niet als effectief en efficiënt ziet, zetten boeren hun creativiteit in om aan de voor hen nadelig geachte gevolgen te ontkomen.
- doelrealisatie, zeker voor ‘verder in de tijd’ gelegen doelen. De ontwikkeling van technische oplossingen stopt omdat het bedrijfsleven onvoldoende duidelijkheid heeft dat door hen ontwikkelde oplossingen werkelijk zullen worden ingezet. Niet realiseren van doelen leidt voor de nationale overheid tot problemen bij de EU en tot toenemende maatschappelijke druk om doelen te realiseren;

- afstemming in de tijd bij beleidsprocedures. Als er op EU niveau aandacht komt voor beleidsvoering op bijvoorbeeld en milieuthema dat gevolgen heeft voor de bedrijfsvoering, zijn de mogelijke gevolgen bij (vertegenwoordigers van) de sector nog verre van duidelijk, mede doordat het thema in dat stadium nog onvoldoende leeft. Op EU niveau echter worden al wel de piketpaaltjes geslagen waarbinnen het beleid vorm moet krijgen. Als in een later stadium daarmee problemen blijken, is het moeilijk eenmaal gemaakte keuzen terug te draaien;
- detailwetgeving die leidt tot een hoge handhaving- en controlelast. Controle die ook fysiek steeds moeilijker wordt naarmate bedrijven groter worden, vooral bedrijven met zeugen;
- toenemende complexiteit doordat er regelgeving is op velerlei gebied die niet alleen op bedrijfsniveau tegenstrijdig uitpakt maar ook het realiseren van andere doelen doorkruist;
- verschil in verantwoordelijkheden. Het Ministerie van VROM is bij het ammoniakbeleid verantwoordelijk voor de beleidsdoelen, LNV voor de uitvoering en de gemeenten (vergunningverlening) en de AID voor de controle.

Veel van bovenstaande punten hebben met elkaar te maken. Van Reenen (2004) geeft aan dat naarmate het niveau van vrijwillige naleving lager is en de kosten van naleving hoger ook de inventiviteit van degenen die zich aan het beleid willen onttrekken groter is. Vaak is die inventiviteit zo groot dat hij het wint van de regelgever: gaten in de wet worden altijd gevonden, constructies op of over de rand van het toegestane vragen aandacht van wetgever en handhaver en bezwaarprocedures of hoger beroepszaken belasten de controle en het rechtsprekende apparaat in hoge mate.

#### **WAT BETEKENT DAT VOOR DE KENNISWERKER**

Tot in het recente verleden was agrarische productie de dominante activiteit in de meeste plattelandsgebieden. De vernieuwing van de agrarische productie ging gepaard met een grote mate van overdracht van kennis die elders was ontwikkeld op basis van experimenten en onderzoek. De resultaten van dat onderzoek werden als algemeen geldend aanvaard. Nieuwe technieken en gestandaardiseerde toepassingen werden met geringe differentiatie breed ter plaatse ingevoerd. Deze 'aanbod geleide' kennis is voornamelijk in expliciete vorm beschikbaar en er is veel gebruikgemaakt van gestandaardiseerde overdracht: scholing, training, demonstratie, voorlichting. Een gedeelte van de kennis is 'verpakt', opgesloten in de technologie die wordt ingezet. Deze kennis, sterk gericht op een uniforme ontwikkeling van praktijken, laat door de kant en klare vorm weinig ruimte voor specifieke toepassing of variatie in gebruik. Om die reden is de benutting van deze verworven kennis in de huidige gedifferentieerde ontwikkeling beperkt.

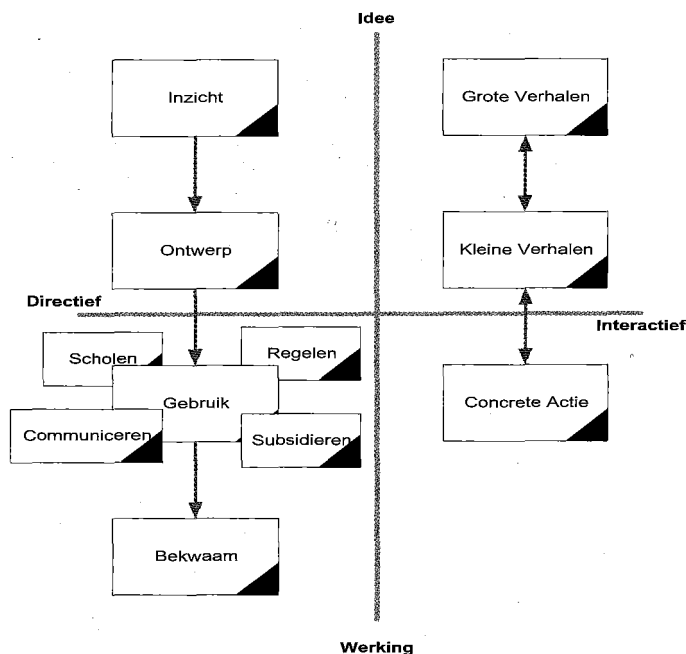
Standaard toepassingen vragen om aanpassing naar specifieke omstandigheden en naar behoeften van de betreffende, regionale, praktijk. Daarmee ontstaat ook een vorm van vraaggestuurde kennisvoorziening. Bij integrale regionale ontwikkeling zijn nieuwe oplossingen die passen binnen de complexe specifieke context niet standaard voorhanden. Zij dienen ontwikkeld te worden, gericht op het ontdekken en benutten

van het streekpotentieel. Dit leidt tot vormen waarbij leren en integreren van nieuwe kennis door streekeigen betrokkenen gecombineerd worden in vormen als experimenten, leren door te doen en via *'trial and error'* al of niet via samenwerking met anderen. Het omzetten van impliciete kennis in expliciete kennis (externaliseren), combineren van expliciete kennis van verschillende herkomst (systematiseren) en het toepassen van expliciete kennis op experimentele basis leidend tot impliciete kennis (ervaringen) (internaliseren), die weer onderling kunnen worden uitgewisseld (socialiseren) (Le Rütte 2002). Door het wegvallen van delen van het landbouwkennisstelsel wordt de link tussen het landelijk kennisnetwerk (het wetenschappelijk onderzoek) en het regionaal kennisnetwerk (de regio-specifieke kennis) zwakker. Het verzwakken van die link frustreert het faciliteren van innovatie.

Mensen functioneren in netwerken. Ieder persoon heeft daarin een rol. Vertrouwen is in een netwerk essentieel. Vertrouwen kun je krijgen, maar is niet af te dwingen. Het is wel gemakkelijk kwijt te raken. Iedere deelnemer aan het netwerk heeft op basis van eigen kennis, ervaring en houding een beeld van de werkelijkheid. Het zoeken naar ruimte waarin mensen elkaar vertrouwen om eigen beelden los te laten en samen te leren heeft zowel een positioneel als een inhoudelijk element. Kennis kan daarin een verschillende rol vervullen. Er zijn verschillende metaforen of paradigma's die ons beeld vormen van hoe de wereld in elkaar zit en hoe we vraagstukken oplossen. Wielinga (2001) heeft vier van deze paradigma's beschreven.

Volgens het instrumentele paradigma is de wereld een technische opgave. Hoe beter men (inhoudelijk) weet hoe de wereld in elkaar zit, des te gemakkelijker is het om de juiste doelen te stellen en daarvoor de juiste instrumenten in te zetten. Kennis fungeert in dit paradigma als de objectieve waarheid. Zijn er vraagstukken, dan wordt er opdracht gegeven tot technisch en/of economisch onderzoek en het resultaat daarvan is weer een bijdrage aan de objectieve waarheid. Via voorlichting of communicatie zorgen we er voor dat de mensen de nieuwe inzichten gaan benutten. Vraagstuk opgelost en we kunnen weer verder. De linkerzijde van figuur 13.2 is de uitwerking van dit paradigma.

Na de Tweede Wereldoorlog was dit vooral de metafoor waarop de samenleving zich richtte. Beleid, samenleving en landbouw waren het eens over de doelen waarvoor de landbouw werd ingezet: productie van voldoende goedkoop voedsel tegen een goede beloning voor de agrariër. Geen complexe situatie dus. Bijna iedereen was het ook met de instrumenten eens en met de rol die kennis daarin vervulde. Een directieve werkwijze waarbij de oplossing van het vraagstuk via het verkregen inzicht naar een algemeen geldend ontwerp werd omgezet, werkte goed. Via onderwijs en voorlichting stroomde het ontwerp door en subsidieregelingen ondersteunden de als algemeen gewenst beschouwde ontwikkeling. Het OVO-drieluik is een goed voorbeeld van dit paradigma.



Figuur 13.2 Directieve en interactieve kennisontwikkeling in perspectief

Bron: Wellantcollege 2002.

Toen de houdingen in de samenleving over de effecten van de productie op milieu en landschap begonnen te divergeren, werd het complexer. Niet iedereen was er van overtuigd dat via het OVO-drieluik de objectieve waarheid werd getransformeerd en getransporteerd. Er ontstond een belangenstrijd en dan voldoet het instrumenteel paradigma niet meer. De wereld krijgt meer het karakter van een jungle waarin men moet overleven: de strategische metafoer of het strategisch paradigma. In de jaren negentig werd deze metafoer dominant. Om een zo goed mogelijk positie te krijgen, wordt er gelobbyd, achter de rug om zaken beklonken enzovoort. Het gaat er om dat iedere actor *eerst en vooral voor de eigen veiligheid* zorgt. Het primaat van de politiek is er om de uiteindelijke beslissing te nemen. Er wordt dus meer gestreden om zich in een zo goed mogelijke positie te manoeuvreren. Kennis heeft in deze metafoer niet de rol van de objectieve waarheid, maar wordt in het positieospel als inhoudelijk 'objectief' argument gebruikt en in sommige gevallen misbruikt. Dit paradigma bood bij de toenemende complexiteit van de samenleving wel meer ruimte, maar deed processen ook gemakkelijk vastlopen: het wantrouwen in elkaars doelen en instrumenten nam toe. Het directieve kennisdoorstromingsmodel volstaat niet meer.

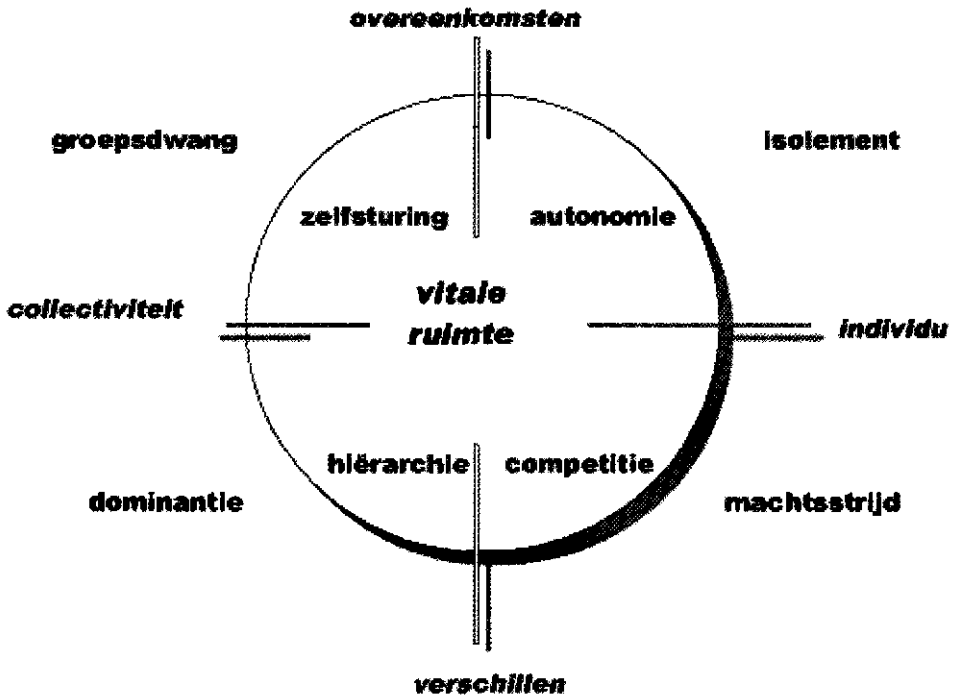
In het communicatieve paradigma heeft de kennis niet meer de rol van objectieve waarheid. Belangrijker is hoe mensen die waarheid zelf beleven. Kennis is een ontwerp en mensen zijn pas bereid samen te leren als ze bereid zijn te accepteren dat verschillende ontwerpen naast elkaar kunnen bestaan. Zo probeert men naar draagvlak te komen. Er is/wordt wel geprobeerd om via dit paradigma te werken, maar doordat

actoren die volgens de strategische metafoor werken hun werkwijze niet graag inruilen voor communicatieve processen met onzekere afloop, is dit communicatief paradigma geen leidraad geworden. Het communicatieve paradigma kan immers niet garanderen dat de wens van een van de actoren in dat proces de volle werkelijkheid wordt: de eigen veiligheid is dus in het geding (Wielinga 2001). Maar omdat het strategische paradigma in de huidige complexe situatie, waarbij individuele actor-doelen moeten worden gekoppeld aan collectieve beleidsdoelen, niet voldoende is, ontstaat in veel situaties een patstelling. Er komt soms wel een 'gedragen' gebiedsvisie tot stand, maar die is zo 'uitonderhandeld' tot de grootste gemene deler dat men er bij de uitwerking moeilijk mee uit de voeten kan. Om in termen van de rechterzijde van figuur 13.2 te spreken: De kleine verhalen (individuele, verspreide acties) leiden niet tot de grote verhalen (samenwerking op gebiedsniveau) waardoor individueel goede ideeën niet de kans krijgen op gebiedsniveau uit te groeien. Innovatie op gebiedsniveau komt dan niet van de grond.

Een vierde optie is het ecologisch paradigma (Wielinga 2001). Het ecologisch paradigma laat actoren gezamenlijk de handelingsruimte zoeken die mensen uitdaagt om te ondernemen en gezamenlijk gebiedsdoelen te realiseren. Het gaat er om hoe de vitale ruimte kan worden vergroot waarin de actoren zich uitgenodigd voelen om innovatief en creatief te worden binnen de randvoorwaarden die door de doelen van diverse partijen worden opgespannen. Figuur 13.3 geeft aan waardoor die vitale ruimte wordt bepaald.

In dit paradigma wordt de doelgerichte aanpak vervangen door het creëren van vitale ruimte zodat actoren zich uitgenodigd voelen om innovatief en creatief te ondernemen binnen de randvoorwaarden van de gezamenlijke doelen. Daardoor kan het vertrouwen groeien en kan actie gelegitimeerd worden. *Vertrouwen is essentieel*. Als het mogelijk is om te achterhalen waar de blokkade zit die in een proces op een bepaald moment de beperkende factor vormt, is het mogelijk om daar iets aan te doen. Dan wordt (weer meer) ruimte gecreëerd waarin vertrouwen kan groeien. Figuur 13.3 vertoont twee spanningsbogen, de inhoudelijke en de relationele. Op de inhoudelijke spanningsboog staan de overeenkomsten (wat men herkent en begrijpt) en de verschillen (wat men niet kent of begrijpt). Op de relationele spanningsboog staan het individu (de actor zelf) en het collectief (de actor met de andere actoren). Tussen beide spanningsbogen spant zich de vitale ruimte op. Als het individu zich niets aantrekt van de anderen, is er geen ruimte om samen te leren. Bepaalt alleen de omgeving (bijvoorbeeld de overheid of een maatschappelijke organisatie) hoe alles er uit moet zien, dan is er geen ruimte voor het individu en vindt er ook *geen collectief leerproces plaats*. Innovatie komt dan moeilijk van de grond.





Figuur 13.3 Interactiepatronen in samenhang: creëren van creatieve spanning met inhoud en positie (Wielinga 2001).

De vier interactiepatronen in het midden van de cirkel spannen de vitale ruimte op. Dat is de ruimte die actoren elkaar toevertrouwen om zinvol te interacteren. Die vier interactiepatronen zijn:

*Autonomie*; een actor zet zich in als hij daarvoor voldoende terugkrijgt (basis: ruil).

*Competitie*; een actor probeert een goede positie te verwerven en daagt daarmee anderen uit kwaliteit te tonen (basis: uitdaging)

*Hiërarchie*; actoren accepteren onderlinge verschillen en houden zich aan regels om interactie te structureren (basis: discipline)

*Zelfsturing*; actoren nemen hun verantwoordelijkheid voor het netwerk; onderlinge verschillen zijn ondergeschikt (basis: dialoog)

Buiten de cirkel vindt doorgaans escalatie plaats. Groepsdwang, isolement, machtsstrijd en dominantie lokken identiek gedrag uit. De bereidheid tot inzet en afstemming, en daarmee de identiteit van het netwerk neemt daardoor af.

#### *BEGELEIDING VAN HET INDIVIDUEEL EN GEZAMENLIJK LEERPROCES*

Om als begeleider met het ecologisch paradigma te kunnen werken, is een leerproces nodig. Gedrag is niet te kopiëren. Maar ook nu zijn kennisverschillen tussen actoren belangrijk. Zijn die er niet, dan wordt op de as overeenkomsten/verschillen (figuur 13.3) niet geleerd en is er ook geen sprake van het opspannen van vitale ruimte; dus kan er geen innovatie plaatsvinden.

Het gaat om het aanzwengelen en onderhouden van een pro-actieve beweging die leert van de op iteratieve wijze bereikte resultaten en daardoor het versterken van de interne kwaliteiten koppelt aan het uitbouwen van de externe positie.

De aard van de spelers is de basis voor de dynamiek in het innovatieproces. De inbreng die de actoren leveren, hangt af van hun kennis in termen van informatie, ervaring, vaardigheden en houding. Het is bijvoorbeeld van groot belang dat er in een gebied van actoren iemand is die het vertrouwen en de capaciteiten heeft om de leiding op zich te nemen van het vernieuwingsproces. De rol van kenniswerkers is in dit proces meer begeleidend en faciliterend en, met de andere actoren, samen lerend dan, zoals in het instrumentele paradigma, zelf lerend en de onomstreden waarheid transformerend en transporterend.

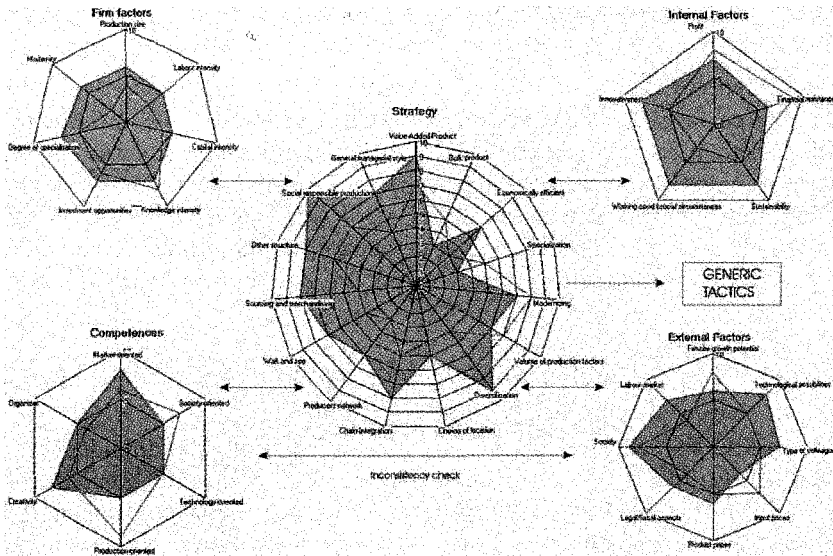
*FACILITEREND NAAR ONDERNEMERSCHAP OP INDIVIDUEEL EN GEBIEDS- OF ACTORENNIVEAU*

Nu volgt een voorbeeld hoe het Strategisch Management Concept als hulpmiddel kan functioneren bij het faciliteren naar ondernemerschap op individueel, gebieds- of actorenniveau (van den Ham en Postma 2003a). Het Strategisch Management Concept is een hulpmiddel om de ondernemer te helpen zicht te krijgen op zijn externe omgeving, zijn eigen vaardigheden, een bedrijfsinterne analyse (in hoeverre zijn, naast *Profit*, ook *Planet* en *People* geïmplementeerd) alsmede een analyse van de bedrijfssituatie.

Bij het opstellen van de strategie en het bedrijfsplan heeft de begeleider diverse rollen, hij confronteert de ondernemer(st)er met het gemis aan logica in argumenten en/of beweringen, geeft informatie of wijst op informatiebronnen, geeft ruimte aan de cliënt om te ontladen en vraagt naar de haalbaarheid en realiteitsgehalte van de plannen van de cliënt. Dit vraagt een hoge mate van flexibiliteit van de begeleider. Bij de strategie ontwikkeling zullen diverse alternatieve strategieën aan bod komen (figuur 13.4). De haalbaarheid van deze alternatieven is een belangrijk punt van aandacht. Nadat besloten is met een (realistische) strategie verder te gaan, wordt de strategie omgezet in een operationeel actieplan. De rol van de begeleider kan dan bijvoorbeeld zijn het assisteren bij het opstellen van meetpunten en het aangeven van het tijdpad.

Na een periode volgt een evaluatie. Is de implementatie geslaagd? Is de integratie van de strategie in de alledag van de cliënt geslaagd? Ook wordt er gekeken naar knelpunten en barrières die de cliënt is tegengekomen bij de implementatie. Waardoor zijn deze veroorzaakt en wat moet er veranderen om de implementatie te laten slagen? Of moet de strategie worden aangepast?

Waar begeleiding in feite toe moet leiden, is dat de ondernemer leert om, in een veranderende omgeving en in interactie met die omgeving, *zelf het initiatief te nemen* voor de acties die nodig zijn bij de ontwikkeling van zijn bedrijf. Hij is de leider die op zelfbewuste wijze het proces stuurt. Hij moet als ondernemer zelf de dilemma's ontdekken en leerprocessen zelf sturen. Dat moet leiden tot vergroting van het vermogen om dilemma's op te lossen.

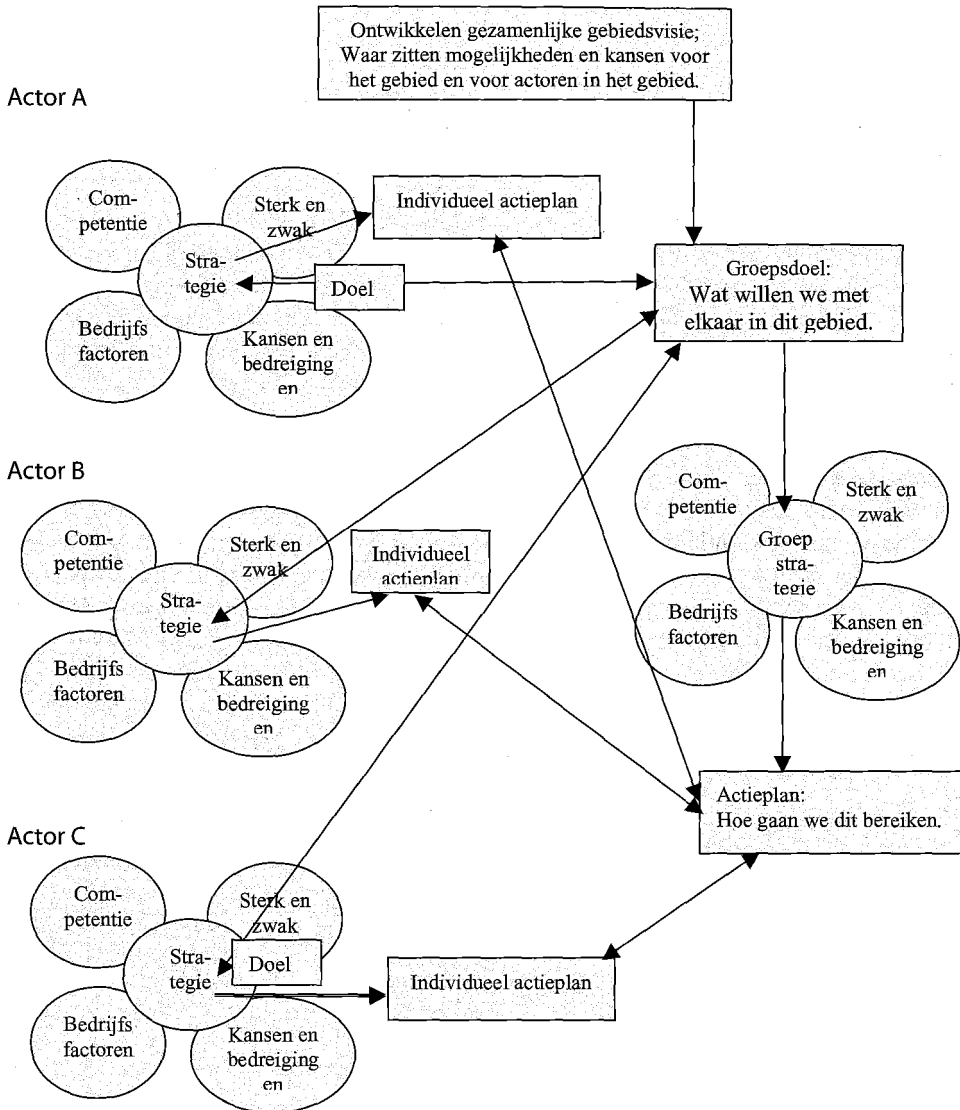


Figuur 13.4 Strategisch Management Concept (van den Ham en Postma 2003a)

De ondernemer moet in staat zijn op zelfbewuste wijze de contacten te leggen die nodig zijn, bijeenkomsten met de sociaal-maatschappelijke omgeving te beleggen om over de ontwikkeling van zijn bedrijf te communiceren en op efficiënte wijze de noodzakelijke kennis bij elkaar te brengen. Niet op basis van kennisovereenkomsten (boeren bij elkaar) maar op basis van kennisverschillen (bijvoorbeeld bedrijfs- en ketenkennis; bedrijfs- en ecologische of omgevingskennis). Als begeleiders daar op aan sturen, kunnen landbouwers de noodzakelijke vaardigheden ontwikkelen die voor moderne, toekomstgerichte ondernemingen in het gehele MKB nodig zijn. In interactie met de fysieke, lokale, regionale, internationale, sociaal-maatschappelijke en beleidsmatige omgeving. Want ook andere actoren hebben hun doelstellingen, visies, ambities, drijfveren en sterke punten. En ook zij zien dilemma's (LEI 2004). Daar moeten actoren samen uitkomen.

Moeilijk? Ach.....

Als iedereen de tijd heeft om te spelen, dán hebben we al veel gewonnen (NOVIB-kalender 2003).



Figuur 13.5 Voorbeeld van een gebied met drie economische actoren en de relaties tussen die actoren en het gebied vanaf de strategievorming tot de actieplanning (van den Ham en Postma 2003b)

**AFSLUITEND**

De ondernemende, innovatieve boer lijkt niet alleen kansen te bieden voor het succes voor de sector. Ook aan het bereiken van overheidsdoelstellingen kan een ondernemende, innovatieve boer een belangrijke bijdrage leveren. Overheidsdoelstellingen kunnen ingebed worden in de bedrijfsvoering van de ondernemende boer en daardoor worden deze 'als vanzelfsprekend' meegenomen. Dit heeft positieve invloed op de effectiviteit van overheidsbeleid, doelrealisatie van de overheid, alsook op de efficiëntie van de overheid die leiden tot lagere handhavinglasten. Echter, de overheid zal daarvoor de gevestigde rol als hiërarchische actor moeten verlaten en een andere positie in gaan nemen. De positie van netwerker of scheidsrechter in geval van een marktgerichte sturingsvorm liggen dan meer voor de hand. De overheid moet dan de teugels minder gedetailleerd in de hand gaan houden en vertrouwen op samenwerking dan wel op de handelingen van autonome actoren. Dit is een ingrijpende verandering voor een overheid die de positie van hiërarchische actor niet voor niets heeft ingenomen. De kenniswerker zou in deze ook een verandering moeten ondergaan. Het onderzoek is dan niet alleen meer gericht op optimalisatie, maar op het ontwikkelen van alternatieven en facilitatie van het proces, daarbij rekening houdend met de verschillende actoren in het veld met de daaraan gekoppelde verschillende belangen.

## REFERENTIES

- Bauwens, A.L.G.M., M.N. de Groot en K.J. Poppe (red). *Agrarisch bestaan. Beschouwingen bij vijftig jaar Landbouw-Economisch Instituut*. Van Gorcum, Assen-Maastricht, 1990.
- Beldman, A.C.G. en B.W. Zaalmink. *Het stikstofoverschot nader bekeken*. In: Management op Duurzame Melkveebedrijven 6, december 1997, PR Lelystad, MDM publicatie nr 6, pg 91-100.
- Berkhout, P. en C. van Bruchem (red.). *Landbouw-Economisch bericht 2004*. Periodiek rapport 04.01. LEI Den Haag, pg 198 en 203.
- Broekhuizen, R. van, L. Klep, H. Oostindie en J.D. van der Ploeg. *Atlas van het vernieuwend platteland; tweehonderd voorbeelden uit de praktijk*, Doetinchem, Misset, 1997
- Dröge, H., en J. Hoornweg. *Varkens – 1972. Bedrijfseconomische beschouwingen over fokkerij en mesterij*. No 3.32. Landbouw-Economisch Instituut, Afd. Bedrijfseconomisch Onderzoek Landbouw, Den Haag, maart 1972.
- Dröge, H. *Varkens – 1976. Bedrijfseconomische beschouwingen over fokkerij en mesterij*. No 3.65. Landbouw-Economisch Instituut, Afdeling Landbouw, Den Haag, oktober 1976.
- Eshuis, Jasper, Marian Stuiver, Frank Verhoeven en Jan Douwe van der Ploeg, 2001, *Goede mest stinkt niet. Een studie over drijfmest, ervaringskennis en het terugdringen van mineralenverliezen in de melkveehouderij*, Studies van Landbouw en Platteland 31, Rurale Sociologie, Wageningen Universiteit.
- Ham, A. van den en D.J. Postma. *Mijn perspectief als ondernemer in de toekomst*. Vensterrapport, LEI, Den Haag, januari 2003a.
- Ham, A. van den Ham en D.J. Postma. *Duwen, dwingen of dansen. Het stimuleren van(systeem)innovaties in de praktijk*. Vensterrapport, LEI, Den Haag, augustus 2003b.
- Ham, A. van den, C.H.G. Daatselaar, A.M. Prins en D.W. de Hoop. *Naar kostprijsbeheersing in de melkveehouderij. Verschillen in kostprijs en financiële weerstand tussen nederlandse bedrijven en met het buitenland*. Rapport 2.03.22, LEI Den Haag, december 2003.
- Hillebrand, J.H.A. en B. Koole (red.), *Atlas ontwikkeling landbouw*. Rapport 4.99.11. LEI, Den Haag, 1999.
- Horne, Peter van en Henri Prins. *Development of dairy farming in the Netherlands in the period 1960-2000*. Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague, June 2002.
- Huitema, D en J.P.P. Hinssen, 1998, Sturingsstrategieën in beleidsnetwerken; Relaties tussen operationele sturing, instrumenten en effectiviteit in beleidsnetwerken 21-55 in: D. Huitema en J.P.P. Hinssen (red.) *Natuurbeleid bestuurskundig bekeken*, Twente University Press.
- Jahae, A.A.M.A. en A. van den Ham. *Multifunctionele landbouw: markt-en bedrijfseconomische kansen*. Programmeringsstudie Multifunctionele landbouw, deelrapport 5. DLO, mei 1998.
- Koppenjan J.F.M., J.A. de Bruijn en W.J.M. Kickert (red.), 1993, Netwerkmanagement in het openbaar bestuur; over de mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken, VUGA
- Kroon, S.M.A., E. ten Pierick, J.J. de Vlieger, G.B.C. Backus en R.P. King. *Social capital and communication*. Rapport 7.02.08., LEI, Den Haag, oktober 2002.
- Lauwere, Carolien de, Kees Verhaar en Helma Drost. *Het mysterie van het ondernemerschap. Boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. IMAG rapport 2002-02, IMAG/STOAS, Wageningen.

- LEI, Kenniscirculatie en Innovatie; de zoektocht van agrarisch Nederland. LEI/PPO rapport, 2004.
- Reenen, P. Ex ante analyse van het stelsel van gebruiksnormen voor mest en mineralen in de landbouw. Van Reenen-Russell Consultancy, Zetten, mei 2004.
- Rütte, Rob J.M. Ie. Kennis voor vernieuwing. Leren ten behoeve van plattelandsontwikkeling. Stoas Onderzoek, Wageningen, 2002.
- Scheer, G. *Legkippen - 1978. Bedrijfseconomische beschouwingen over consumptie-eieren.* No 3.83. Landbouw-Economisch Instituut, Afdeling Landbouw, Den Haag, oktober 1978.
- Smit, M., G. Backus en K.J. Poppe. *Kenmerken van innoverende agrariërs.* Interne nota 2002, LEI, Den Haag.
- Wellantcollege. Groen Onderwijs in het Groene Hart, dynamisch maatwerk, Wellantcollege, 2002.
- Wielinga, H.E. Netwerken als levend weefsel: een studie van kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw vanaf 1945. Uitgeverij Uilenreef, s'Hertogenbosch, 2001.