

# Innovatieprocessen in de praktijk

## Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik

J.S. Buurma (LEI-Plant)  
A.J. de Buck (PPO-Naaldwijk)  
B.W. Klein Swormink (PPO-Lelystad)  
H. Drost (IMAG)



Projectcode 64521 (LEI)  
414433 en 414409 (PPO-glastuinbouw)  
130026 (PPO-agv)  
51347 (IMAG)

Juli 2003

Rapport 6.03.12

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Innovatieprocessen in de praktijk; Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik  
Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink en H. Drost  
Den Haag, LEI, 2003  
Rapport 6.03.12; ISBN 905242-840-9; Prijs € 15,50 (inclusief 6% BTW)  
86 p., fig., tab., bijl.

Dit rapport beschrijft een nieuw denkkader voor de aansturing van het innovatieproces naar duurzame plantaardige productie. Het denkkader omvat allereerst een waardendriehoek, waarin de positie van primaire producenten, handelaars/verwerkers en kennisleveranciers/adviseurs in het krachtenveld van mens, markt en maatschappij wordt weergegeven. Het denkkader omvat daarnaast een assenstelsel met vier kwadranten, waarin vier streefbeelden voor duurzame plantaardige productie worden neergezet. Redenerend vanuit het denkkader wordt aangetoond dat de actoren die de primaire producent omringen meer bij innovatie en transitie moeten worden ingeschakeld. Daarnaast wordt aannemelijk gemaakt dat er verschillende wegen zijn die naar duurzame plantaardige productie leiden. Om goed te kunnen opereren in het krachtenveld van mens, markt en maatschappij wordt de werkvorm van socio-technische netwerken aangeraden.

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl)

© LEI, 2003

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>1. Inleiding</b>	13
1.1 Definities	15
1.2 Denkkader	15
1.3 Probleemstelling en afbakening	18
1.4 Doelstelling	19
<b>2. Werkwijze</b>	21
2.1 Selectie van actoren	21
2.2 Interviews	22
2.3 Analysemethoden	22
2.4 Workshop	23
2.5 Rapportage en communicatie	24
<b>3. Waarden van de Nederlandse land- en tuinbouw</b>	25
3.1 Waarden volgens respondenten	25
3.2 Blinde vlekken van respondentgroepen	27
<b>4. Visies van actoren op de Nederlandse land- en tuinbouw</b>	30
4.1 Belief systems van respondenten	30
4.2 Samenvatting van inzichten	34
<b>5. Land- en tuinbouw in een nieuw perspectief</b>	36
5.1 Van technocentrische naar ethocentrische productie	36
5.2 Eindbeelden	38
5.3 Routes voor verandering	39
5.4 Routes van de respondenten	41
5.5 Handvatten van de respondenten	48
<b>6. Discussie en strategische suggesties</b>	51
6.1 Assenstelsels in aanverwant onderzoek	51
6.2 Maatschappelijk aantrekkelijk ondernemen	53
6.3 Invloed van nationale overheid op innovatieruimte	53
6.3.1 Eigentijdse innovatiedrieluik	54

	Blz.
6.3.2 Nieuwe organisatievormen	55
6.4 Strategische inzet van het kennissysteem	56
6.4.1 Opbouwen van socio-technische netwerken	57
<b>7. Conclusies</b>	<b>59</b>
<b>Literatuur</b>	<b>63</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>65</b>
1 Interviews 'innovatieprocessen in de praktijk'	65
2 Actorenljst	69
3 Belief sytems van respondenten	71
4 Waardetabellen 'gekozen' en 'afgewezen' waarden	81
5 Verslag workshop project 'Innovatie processen' woensdag 5 februari 2003	83

## Woord vooraf

De doorstroming van milieuvriendelijke bedrijfssystemen vanuit het onderzoek naar de praktijk lijkt te stagneren. Zodoende dreigt de plantaardige productie onvoldoende aansluiting te houden bij maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Tegen die achtergrond heeft het Ministerie van LNV aan het LEI, PPO en IMAG gevraagd, hoe het krachtenveld rondom de ondernemer kan worden benut bij het bevorderen van innovatie en transitie naar duurzame teelt. Het onderzoek is gefinancierd uit de LNV-programma's 374 (markt en ondernemerschap) en 400 (systeeminnovatie).

Bij de verkenning is uitgegaan van de visies en inzichten van tien vooruitziende actoren uit de kring van primaire producenten, handelaars & verwerkers en kennisleveranciers & adviseurs. Daaruit zijn zeer waardevolle aanknopingspunten voor de toekomstige vormgeving van innovatie-/transitieprocessen te voorschijn gekomen.

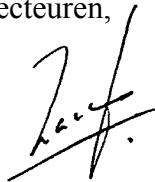
Het projectteam is begeleid door een klankbordgroep van toekomstige gebruikers en externe deskundigen. De klankbordgroep heeft een zeer nuttige en constructieve rol gespeeld bij het aanscherpen van zowel de vraagstelling en als conclusies en aanbevelingen. De klankbordgroep bestond uit de volgende personen:

P.J.A. Soons	LNV-DL
H. van de Graaf	UvA, afd. Politicologie
A. Kuipers	Stg. Agro-Management Tools
Th. Vogelzang	LEI, afd. Dier
K.J. Kramer	(tot en met 31/12-02) programma 374
O. Hietbrink	(vanaf 01/01-03) programma 374
F.G. Wijnands	programma 400, open teelten
G.W.H. Welles	programma 400, bedekte teelten
R. Stokkers	voorzitter

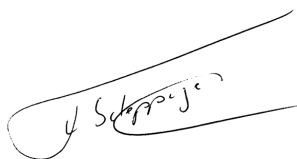
Het projectteam bestond uit J.S. Buurma (LEI, afd. Plant), A.J. de Buck (PPO-Naaldwijk), B.W. Klein Swormink (PPO-Lelystad) en H. Drost (IMAG).

De resultaten en conclusies van het onderzoek zijn inmiddels bij verschillende presentaties in het land met enthousiasme ontvangen. De goede samenwerking tussen actoren, klankbordgroep en projectteam heeft daar zeker aan bijgedragen. Mede om die reden danken wij alle betrokkenen voor hun bijdragen aan het onderzoek.

De directeuren,



Prof.Dr.Ir. L.C. Zachariasse



Ton van Scheppingen (PPO-agv)



Daan Kuiper (PPO-glas)





# Samenvatting

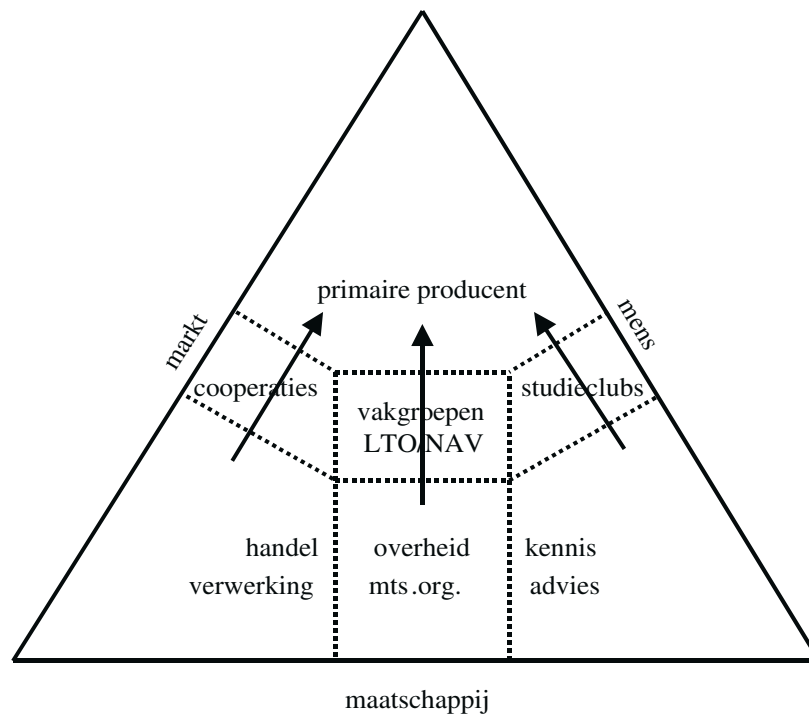
De agrarische productieketen is in transitie van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd: de producent moet zich meer en meer richten op de eisen uit markt en maatschappij. De uitkomst van dit proces bepaalt de plaats van de land- en tuinbouw in de samenleving. De tussenstand is dat het agro-cluster (overheid, onderzoek, onderwijs, productketen) vooral is ingesteld op het leveren van kwaliteitsvoedsel tegen lage prijzen. Maatschappelijke waarden als dierenwelzijn, milieuzorg of natuurwaarden worden nauwelijks beloond en komen in het gedrang. Door de eenzijdige nadruk op lage prijzen raakt de ethiek van produceren en ondernemen op de achtergrond. De duurzaamheid van land- en tuinbouw staat zodoende onder druk.

De transitie naar duurzame land- en tuinbouw is de resultante van de balans van positieve en negatieve prikkels die uitgaan van de actoren uit het agro-cluster rondom de innovatie, met een centrale rol voor de teler die het allemaal moet gaan uitvoeren. Aan de prikkels liggen capaciteiten (zoals kapitaal of kennis), de omgeving en belevingsaspecten (zoals visie en doelstellingen) van de actoren ten grondslag. Om het transitieproces op gang te helpen moeten de belangrijkste negatieve prikkels worden weggenomen en de positieve worden versterkt.

Voor dit onderzoek zijn tien vooruitziende actoren uit het agro-cluster ondervraagd. De selectie is beperkt tot actoren die regelmatig met de primaire producent aan tafel zitten. De gedachte hierbij was dat de omringende actoren het gedrag van de primaire producent sterk beïnvloeden. In het onderzoek is de aandacht allereerst gericht op de 'waarden' die de actoren bij duurzaamheid in gedachten hebben. Daarnaast is aan de actoren gevraagd hoe zij zich duurzame productie uiteindelijk voorstellen en welke beperkingen het bereiken van dat toekomstbeeld in de weg staan. Uit de verkregen antwoorden zijn twee denkkaders geconstrueerd. Allereerst een waardendriehoek met daarin de posities die de verschillende actoren innemen tussen mens, markt en maatschappij. Daarnaast een assenstelsel met daarin vier streefbeelden voor duurzame plantaardige productie. In een latere workshop zijn de waardendriehoek en het assenstelsel met de actoren besproken en bijgesteld. In de workshop is tevens gesproken over de ontwikkelingsroutes die moeten worden afgelegd en de belanghebbenden die in het ontwikkelingsproces moeten worden betrokken om de onderscheiden streefbeelden gerealiseerd te krijgen.

Uit de analyse van de 'waarden' van duurzaamheid zijn opmerkelijke contrasten naar voren gekomen tussen primaire producenten, handelaars/verwerkers en kennisverspreiders/adviseurs. In een groslijst van mensgerichte, marktgerichte en maatschappijgerichte waarden zoeken de primaire producenten hun toekomst vooral in de sfeer van mens en markt. Bij handelaars en verwerkers ligt het accent voornamelijk in de sfeer van markt en maatschappij. Kennisverspreiders en adviseurs leggen veel nadruk op 'waarden' uit de sfeer van mens en maatschappij. Daarmee vormen de onderscheiden respondentgroepen een 'driehoek' in het krachtenveld tussen mens, markt en maatschappij. De betreffende 'driehoek' is visueel weergegeven in figuur 1.

De gedachtegang bij deze 'driehoek' is nu dat primaire producenten pas meegaan in transitie als handel/verwerking en kennis/advies min of meer overeenkomstige maatschappelijke signalen bij hen op tafel leggen. Door de verschillende 'waarden' die handel/verwerking en kennis/advies aanhangen, moet echter worden gevreesd voor tegenstrijdige maatschappelijke signalen op het bureau van de primaire producent. Op enigerlei wijze moeten handel/verwerking en kennis/advies nader tot elkaar worden gebracht om transitie gerealiseerd te krijgen.



*Figuur 1* Posities van primaire producent, handel/verwerking en kennis/advies in het krachtenveld tussen mens, markt en maatschappij

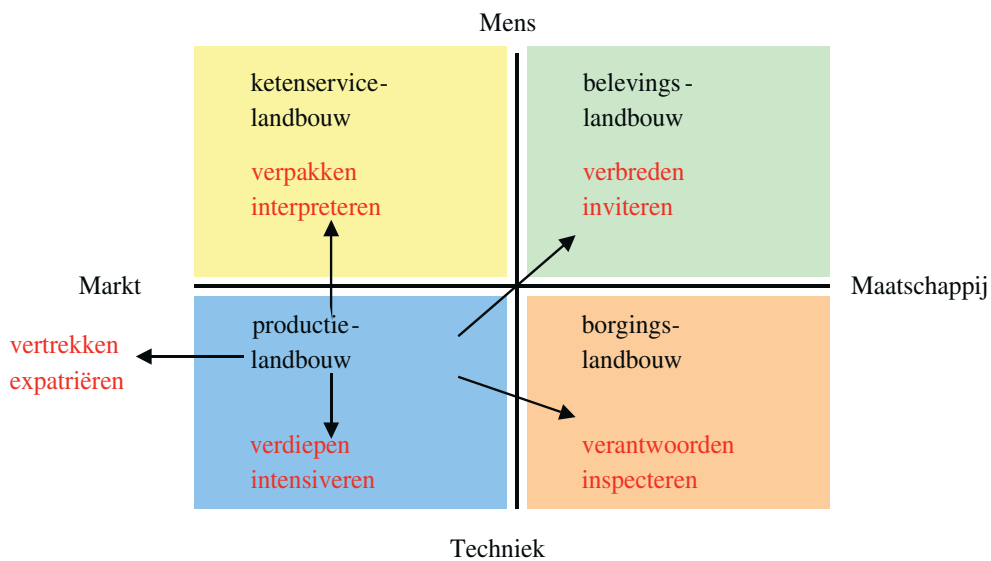
Met handel/verwerking en kennis/advies is het krachtenveld rond de primaire producent nog niet compleet. De overheid en maatschappelijke organisaties spelen een eigen rol in het doorgeven van maatschappelijke signalen naar de primaire producent. Daarnaast zijn er diverse intermediaire organisaties die een functie vervullen bij de vertaling van maatschappelijke signalen uit handel/verwerking, overheid/middenveld en kennis/advies naar de primaire producent. Hierbij kan worden gedacht aan coöperaties, vakgroepen en studieclubs.

De aanduiding 'primaire producent' omvat diverse ondernemerstypen (zoals voorlopers, middengroep en achterblijvers). De indruk bestaat dat de voorlopers zich minder gebonden voelen aan intermediaire organisaties en daardoor wellicht ook wat dichter bij de maatschappij staan. De middengroep voelt zich meer verbonden met en maakt meer gebruik van coöperaties, vakgroepen en studieclubs. Het betekent wel dat de intermediaire

organisaties een belangrijke rol spelen in het doen slagen van transitieprocessen. Zij overkoepelen op verschillende manieren de middengroep (en daarmee grofweg de helft) van de ondernemers.

In de stimuleringsprojecten van de afgelopen jaren zijn de intermediaire groeperingen grotendeels buiten beschouwing gebleven. Dat verklaart waarom de uitstraling van de stimuleringsprojecten grotendeels beperkt is gebleven tot de voorlopers. Om de middengroep bij de omschakeling naar duurzame productie betrokken te krijgen, moeten de voornoemde intermediaire groeperingen rond de primaire producent voortaan nadrukkelijk bij het transitieproces worden betrokken.

Bij het zoeken naar toekomstbeelden signaleerden de actoren twee spanningsvelden, die de koersbepaling in de agrarische sector ongewis maken. Enerzijds een spanningsveld tussen markt en maatschappij en anderzijds een spanningsveld tussen techniek en mens. Het spanningsveld tussen markt en maatschappij hangt samen met de consument die voor het winkelschap andere zaken belangrijk vindt dan de burger in het stemhokje. Het spanningsveld tussen techniek en mens hangt samen met de optiek van waaruit maatschappelijke knelpunten worden bekeken. Er zijn stromingen in de samenleving die de wereld vanuit de techniek bekijken en zodoende een voorkeur voor technische en ecologische oplossingen hebben. Er zijn andere stromingen in de samenleving die de wereld vanuit de mens bekijken en zodoende een voorkeur voor sociale en ethische oplossingen hebben. In beide spanningsvelden is het uitermate lastig om het juiste evenwicht te vinden.



*Figuur 2 Toekomstbeelden en ontwikkelingsroutes voor duurzame teelt in het krachtenveld tussen techniek, mens, markt en maatschappij*

Bovendien kan het juiste evenwicht van sector tot sector en van regio tot regio verschillen. Een eenduidige oplossing is dus niet te geven. Om die reden zijn we uitgekomen op een assenstelsel (opgespannen door beide spanningsvelden) met vier kwadranten, die

ieder een eigen toekomstbeeld vertegenwoordigen. Het assenstelsel met de vier toekomstbeelden is weergegeven in figuur 2. Bij de toekomstbeelden zijn tevens de bijbehorende ontwikkelingsroutes aangegeven.

Het assenstelsel toont de vijf richtingen die de actoren voor zich zagen: productielandbouw, borgingslandbouw, belevingslandbouw, ketenservicelandbouw en de productie verplaatsen naar het buitenland. Productielandbouw is het huidige marktgerichte en technocentrische systeem, gericht op kwaliteitsvoedsel tegen lage prijzen. Verdere optimalisatie moet dit systeem klaar voor de toekomst maken. De route naar borgingslandbouw omvat het bieden van transparantie en zekerheid aan afnemers c.q. afzetketens, tegen de achtergrond van maatschappelijke trends en ontwikkelingen in de sfeer van voedselveiligheid, productkwaliteit, milieuzorg, en dergelijke. In de bovenste helft van het assenstelsel maakt de technocentrische inslag plaats voor een sociocentrische aansturing op service en beleving in de routes naar een ketenservicelandbouw (actief inspelen op consumententrends en actieve dienstverlening aan de afnemers) respectievelijk belevingslandbouw (werken aan maatschappelijk draagvlak voor de sector en het toegankelijk maken van de geproduceerde waarden als rust, gezelligheid, natuurlijkheid voor mensen buiten de sector).

Uit de beschouwingen rond de waardendriehoek en het assenstelsel kan worden geconcludeerd dat innovatie en transitie mede afhankelijk zijn van een doelbewust gekozen toekomstbeeld en van overeenkomstige signalen over maatschappelijke wensen en behoeften vanuit de 'periferie' aan het adres van de primaire producent. Die wensen en behoeften moeten op enigerlei wijze worden vertaald in vermarktbare producten of diensten. Het concept van socio-technische netwerken kan hierin voorzien. Een socio-technisch netwerk is te vergelijken met een coalitie die een regeerakkoord gaat uitvoeren. Voor zo'n netwerk zijn allereerst stakeholders nodig die met elkaar aan een gezamenlijk toekomstbeeld willen werken. Daarnaast is er een technische of institutionele uitdaging nodig, die de stakeholders met elkaar verbindt. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van nieuwe sector/regio-specifieke werkvormen en spelregels in het drieluik van mens, markt en maatschappij.

In 2003 zullen vanuit het projectteam en als vervolg op deze studie twee socio-technische netwerken worden opgezet: één in de glastuinbouw en één in akkerbouw/vollegrondsgroenteteelt. Het projectteam zal in beide netwerken de rol van 'informatuur' spelen. Omdat economisch belang en vertrouwen belangrijke voorwaarden zijn voor de continuïteit van een socio-technisch netwerk, is de rol van 'premier' in beide netwerken aan een belanghebbende externe partij toegedacht.

# 1. Inleiding

De laatste tien tot vijftien jaar stond de agrarische sector in het teken van 'ketenomkering', ofwel een omslag van een aanbodsafhankelijke consument naar een vraagafhankelijke producent. Dit betekent dat de producent in toenemende mate moet voldoen aan de vragen en eisen uit markt en maatschappij. De uitkomst van dit proces is in de toekomst bepalend voor de plaats van de landbouw in de samenleving.

De overheid heeft hierin een rol gespeeld door het stimuleren van meer duurzame vormen van landbouw, onder andere met het uitzetten van onderzoeks-, demonstratie- en stimuleringsprojecten. De aandacht ging vooral uit naar een vermindering van de milieubelasting. De afgelopen 25 jaar is er op verschillende proeflocaties in Nederland intensief onderzoek gedaan naar geïntegreerde en biologische bedrijfssystemen in zowel de open als beschermde teelten. Alhoewel de problemen op dit gebied vaak meervoudig van aard zijn en bovendien op verschillende wijzen samenhangen op bedrijfsniveau, is men er toch in geslaagd om grote stappen voorwaarts te maken. Meerjarige evaluaties van geïntegreerde teeltsystemen in de akkerbouw tonen aan dat het op het experimenteel bedrijf in Nagele gelukt is om met behoud van opbrengst de inzet van gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen zeer sterk terug te dringen (Wijnands, 1992; Janssens en Wijnands, 1994).

Resultaten van praktijkonderzoek hebben laten zien dat de milieuvoorschriften van de overheid op proefbedrijven technisch goed haalbaar zijn. Echter, het gaat er niet alleen om wat onderzoekers lukt op proefbedrijven. Het uiteindelijke doel van al dit werk is dat er in de praktijk ook veranderingen optreden, waardoor de plantaardige sector in Nederland als geheel betere milieuprestaties behaalt. Nadat de onderzoekers hun systemen voldoende getest hadden, werd het dan ook tijd om de opgedane kennis te verspreiden en implementeren op de praktijkbedrijven. Voor de akkerbouw werd al in 1990 begonnen met 50 praktijkbedrijven die in een project met intensieve begeleiding over een tijdsspanne van vijf jaar zeer hoopvolle resultaten behaalden. Vervolgens startte in 1995 een vervolgpriject met 500 telers die moesten voortbouwen op de resultaten van hun 50 voorgangers.

De resultaten van dit project vielen echter tegen (Nieuwenhuize, 2000). Het lukte niet of nauwelijks om grote aantallen ondernemers zo ver te krijgen om hun teeltsystemen aan te passen aan de voorbeelden die uit het praktijkonderzoek voortkwamen. Mede hierdoor werden de milieudoelstellingen, waaraan de akkerbouwsector zich had gecommitteerd, dan ook maar ten dele gehaald. Wel werden bepaalde maatregelen uit het onderzoekssysteem overgenomen, voor zover deze eenvoudig (kosten en arbeidsneutraal) waren in te passen op de bedrijven van de telers. Hier is eerder sprake van optimalisatie binnen het bestaande bedrijfssysteem dan de door de onderzoekers bedoelde systeeminnovatie. Het is niet verwonderlijk dat de milieuprestaties na optimalisatie minder zijn dan wanneer er van systeeminnovatie sprake zou zijn geweest. Wanneer een verregaande verspreiding van de nieuwe teeltsystemen achterwege blijft zullen milieudoelen de sector blijven achtervolgen.

De gedachte achter de exponentiële aanpak (van 50 via 500 naar 5.000 bedrijven) van de doorstroming van de nieuw ontwikkelde kennis was dat deze eerst door de 'first innovators' op zijn praktische bruikbaarheid moet worden beoordeeld, voordat zij na eventuele aanpassing onder een grotere groep bedrijven (de middengroep) kan worden verspreid. Omdat de kennis inmiddels beter toegankelijk en toepasbaar zou zijn geworden, werd verwacht dat de kennisverspreiding onder de vroege volgers uit de middengroep en vervolgens onder de rest van de middengroep met minder begeleiding gepaard hoefde te gaan dan bij de 'first innovators'. De huidige kennis van ondernemerstypen en kennisverspreiding (Theuws et al., 2002) leert dat dit voor de verspreiding van duurzame bedrijfssystemen een te optimistisch model is. Het grootste deel van de middengroep ziet onvoldoende voordelen van omschakeling.

Ondanks dat de haalbaarheid van een meer duurzame plantaardige productie is aangetoond, blijft de transitie c.q. omschakeling achter bij de doelstellingen van overheid en de samenleving. De tijd heeft geleerd dat omschakeling naar geïntegreerde of biologische teelt niet alleen een kwestie is van het verspreiden van kennis die voortkomt uit proeven, haalbaarheidsstudies en stimuleringsprojecten. Veel telers blijken onvoldoende gemotiveerd om om te schakelen. De economische voordelen zijn gering: besparing op synthetische middelen leidt niet altijd tot lagere productiekosten en er gaan weinig prikkels uit van de markt. Het vergt ook vormen van waardering of beloning vanuit de samenleving of vanuit het maatschappelijke krachtenveld rond de ondernemer (Buurma, 2000). Het landbouwmilieubeleid was het afgelopen decennium sterk gericht op saneren en inperken en weinig op belonen. Dit heeft geleid tot beleidsmatige en juridische confrontaties, en tot een toenemende administratieve lastendruk. Zodoende kwamen de verhoudingen tussen overheid, milieubeweging en de bedrijven in en om de plantaardige sector sterk onder druk te staan. Recentelijk is de dialoog rondom gewasbescherming op initiatief van een nieuwe Minister van Landbouw weer op gang gebracht. Dit heeft geleid tot een convenant waarin de wederzijdse rechten en plichten voor de komende jaren zijn vastgelegd.

Momenteel is de aandacht bij de transitie naar duurzame landbouw verbreed naar alle thema's van MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) in de bedrijfsvoering, niet alleen de teelt. De overheid stuurt aan op een landbouwsector die zijn eigen verantwoordelijkheid neemt in het vertalen van de wensen van de maatschappij in product en productieproces. De overheid verandert haar rol van stimulator naar het stellen van de randvoorwaarden voor agrarische productie (license to produce). De agrarische sector zal vooral gevormd worden door de vragen van markt- en maatschappelijke partijen, waarvan de sector een 'license to deliver' zal moeten verwerven.

Het agro-cluster is momenteel vooral ingesteld op het leveren van kwaliteitsvoedsel tegen lage prijzen. De overheid, het onderzoek, het onderwijs en de afzetketen dragen allen hun steentje bij aan deze éénvormige drijfkracht. Deze drijfkracht zal, gemeten in fysieke en bedrijfseconomische termen, leiden tot een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige agro-productieketen. Externe effecten, zoals milieuschade, natuurwaarden of dierwelzijn, worden nauwelijks meegenomen. Er is immers ook geen maat voor beloning. Deze dominante benaderingswijze is ook de basis van het agrokennissysteem. Deze enge doelrationaliteit leidt tot het losmaken van de agroproductie uit de maatschappelijke context: de maatschappelijke cultuurhistorie en het onderliggende complex van normen en waarden. Omdat deze opvatting alleen oog heeft voor feiten en niet voor normen en waarden, raakt ethisch

besef voor de grenzen van het toelaatbare (bijvoorbeeld in de omgang met de natuur) op de achtergrond. Handelen volgens normen en waarden wordt een persoonlijk initiatief, vaak tegen de verdrukking in.

## 1.1 Definities

Een *innovatie* is iedere verandering op een bedrijf, die nieuw is voor een sector. Het onderzoek is nog vaak betrokken bij innovaties en er is nog weinig ervaring in de praktijk. Innovaties zijn in te delen in bijvoorbeeld: product- en procesinnovaties, incrementele en radicale innovaties, technische en institutionele innovaties, enkelvoudige en complexe innovaties.

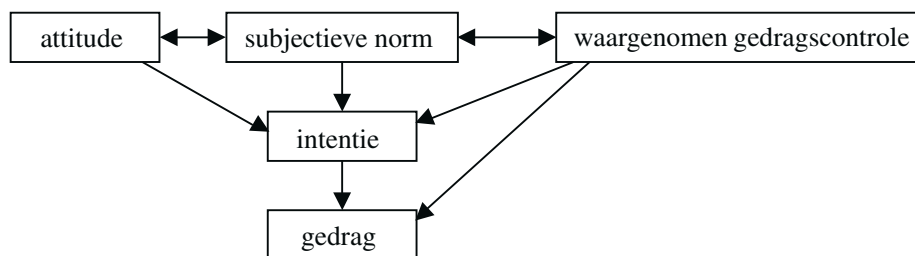
Een *adoptie* is iedere verandering op een bedrijf, die voor dat bedrijf nieuw is, maar niet voor een sector. Adopties worden gekenmerkt door een geringe mate van onzekerheid. Afhankelijk van de vernieuwingsgezindheid van de ondernemer kunnen vroege en late adoptie worden onderscheiden.

*Transitie* is het gehele proces van innovatie en vervolgens adoptie van vernieuwingen op grote schaal. Er is alleen sprake van transitie als het radicale, complexe innovaties betreft. Bij transitie betreft het niet alleen technische veranderingen, maar ook organisatorische en marktkundige veranderingen.

*Systeeminnovatie* is een reeks van veranderingen die nieuw zijn voor een sector met twee bijzondere kenmerken: a) onderlinge afhankelijkheid van bedrijven en organisaties; b) combinatie van technische en niet-technische innovaties.

## 1.2 Denkkader

De verandering naar een duurzame bedrijfsvoering wordt doorgevoerd door primaire producenten. Toch is een innovatie niet exclusief het domein van de primaire producent. Het individuele landbouwbedrijf en de agrarische sector als geheel staat midden in een samenleving die bij monde van tal van partijen een transitie naar duurzame teelten wenst en uiteindelijk ook mede mogelijk zal moeten maken.



Figuur 1.1 Ondernemersgedrag als resultante van achterliggende overwegingen

Tot nu toe is er in de stimuleringsprojecten (zoals hierboven beschreven) vooral aandacht geweest, naast de technologie, voor de motivatie van de deelnemende ondernemers. Voordat mensen veranderen, moeten zij bewust worden van de noodzaak daarvan; ze moeten het probleem zien. Bewustwording of onderkenning kan de motivatie opbrengen om er zich in te verdiepen. Zo kan de doelstelling om 'het probleem op te lossen' of de overtuiging dat 'de situatie verbeterd moet worden' zich vormen. De grondhouding of attitude van de ondernemer ten opzichte van een eventuele verandering of innovatie krijgt gestalte. Azjen (1988) laat echter zien dat de grondhouding niet alleen het uiteindelijke gedrag bepaalt. In figuur 1.1 staat zijn model van gepland gedrag.

Het model gaat ervan uit dat de intentie die leidt tot het gedrag door drie aspecten wordt bepaald: de determinanten van gedrag. Dit zijn de attitude (of grondhouding), de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole.

De attitude determinant bestaat uit overwegingen over de consequenties van een bepaald gedrag en het gewicht dat aan de verschillende consequenties toegekend wordt. Een attitude kan dus bestaan uit positieve en negatieve overwegingen, waarbij het belang dat aan dergelijke overwegingen wordt gegeven, uiteindelijk de doorslag zal geven. De houding van iemand ten opzichte van bijvoorbeeld het scheiden van afval, kan tot stand komen als resultante van negatieve overwegingen ('te veel werk') en positieve overwegingen ('het is goed voor het milieu'). Beide overwegingen kunnen spelen bij dezelfde persoon, en uiteindelijk zal de attitude zich richten naar die overwegingen waaraan de meeste waarde gehecht wordt (Nieuwenhuize, 2001).

De subjectieve norm wordt omschreven als de mening van belangrijke anderen. Naast de eigen attitude, heeft ook de omgeving dus invloed op het uiteindelijke gedrag van mensen. Ook dit is te scheiden in twee delen: het ene deel bestaat uit de opvattingen van anderen over het gedrag en het tweede deel is de mate waarin bepaalde opvattingen van belang worden geacht.

Ten slotte speelt ook de derde determinant, namelijk de waargenomen gedragscontrole, een belangrijke rol. Het betreft de persoonlijke inschatting in hoeverre het geplande gedrag ook daadwerkelijk uitgevoerd kan worden. Die inschatting wordt beïnvloed door beschikbare kennis en vaardigheden, maar ook de omstandigheden waaronder het gedrag moet worden uitgevoerd. Het betreft dus de organisatie en de bijbehorende afspraken rondom een gedragsverandering. Daarmee kan de slagingskans van het geplande gedrag worden ingeschat.

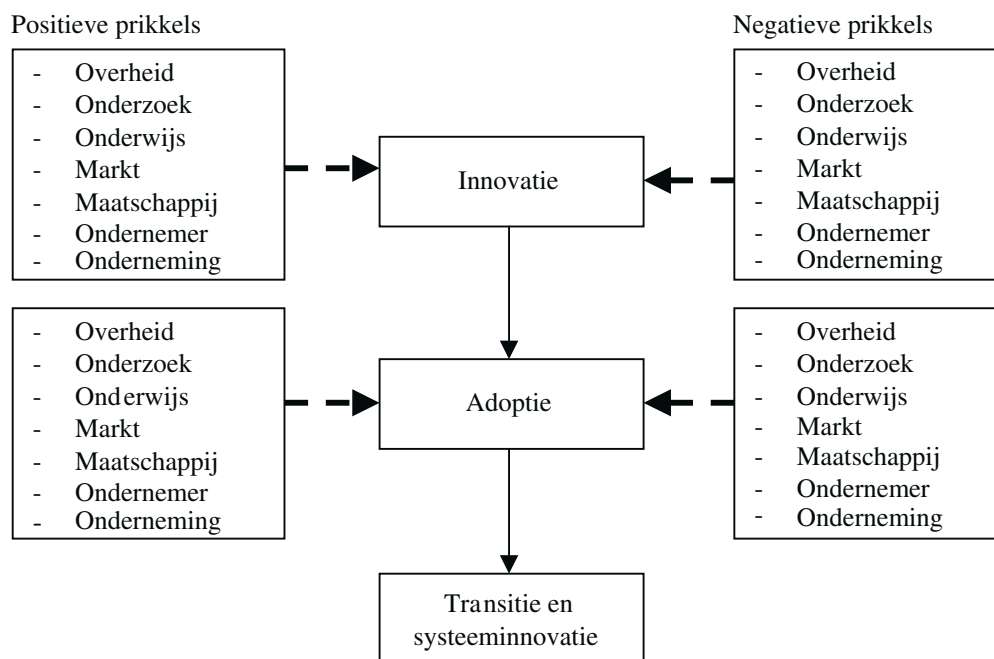
Per persoon kan het verschillend zijn hoeveel invloed de verschillende determinanten hebben op de intentie. En bovendien hoeft een intentie niet altijd uit te monden in gedrag. Dat kan zich bijvoorbeeld voordoen als er simpelweg geen (technische) mogelijkheden zijn om de intentie te verwezenlijken in gedrag, of als het gedrag zeer sterk is gefundeerd op routine. In dat laatste geval is de gewenning aan bestaand gedrag zo sterk dat het niet zal veranderen ondanks dat er wel intentie tot verandering bestaat.

Het model van Azjen benadrukt dus dat intentie niet alleen bepaald wordt door attitudes maar dat mensen ook rekening houden met de mening van anderen en in hoeverre ze controle hebben over hun eigen geplande gedrag. Dat geeft aan dat de invloed van de omgeving en de afspraken die er met een omgeving te maken zijn, van doorslaggevend belang kan en kunnen zijn voor het uiteindelijke gedrag van mensen.



Om tot verandering over te gaan zijn zichtbaar prikkels uit de omgeving van de teler nodig (figuur 1.2). Bij al deze partijen zal de balans van positieve en negatieve prikkels het handelen en de houding ten aanzien van de transitie bepalen. Innovatie en adoptie zijn het gevolg van beslissingen van individuele actoren, waaronder de agrarisch ondernemers. Kennis van de positieve en de negatieve prikkels die van elk van de partijen uitgaat biedt aanknopingspunten om meer positieve prikkels te genereren en om de negatieve prikkels die van actoren uitgaat om te buigen naar positieve. Het zal van persoon tot persoon verschillen welke prikkels als positief worden ervaren en hoe sterk de prikkel moet zijn om te veranderen.

Het idee achter de transitie naar duurzame landbouw was goeddeels gebaseerd op ervaringen uit het verleden. In het verleden heeft de landbouwsector immers blij gegeven van een groot aanpassingsvermogen naar een gemechaniseerd bedrijf met chemische gewasbescherming en kunstmest. Het grote verschil is dat de economische voordelen (als belangrijke prikkel) voor de teler om meer duurzaam te gaan telen veel minder duidelijk zijn. Dat verklaart waarschijnlijk waarom de transitie langzamer verloopt dan vanuit het verleden werd verwacht.



Figuur 1.2 Determinanten van innovatie-, adoptie- en transitie processen (naar Wolters, LEI)

In een interviewronde langs begeleiders van stimuleringsprojecten (De Lauwere et al., 2003) werden de volgende negatieve prikkels veelvuldig genoemd:

- Tegenvallende markt voor duurzame producten
- de afnemer stelt hoge eisen, maar betaalt er niet voor (algemeen)
- de prijs voor een biologische product is goed, maar soms is er geen afnemer (bollen)

Tekortkomingen in teelttechnische kennis

- problemen in de teelt leiden nog te vaak tot opbrengstderving en soms zelfs misoogsten (glastuinbouw)
- bedrijfsconfiguratie is ongeschikt voor biologische teelt (algemeen)

Subjectiviteit in teeltkundige advisering

- adviseur van de toeleverancier heeft zijn targets en heeft geen baat bij vermindering van zijn omzet (algemeen)
- onafhankelijk adviseur vertrouwt op chemische middelen, omdat hij niet durft instaan voor de onzekerheid van een alternatieve methode (algemeen)

Weerstand vanuit de sociale omgeving

- wantrouwen door collega's (bollen)

Onbetrouwbaarheid van overheid/politiek

- een onbetrouwbaar handelende overheid (algemeen)
- de branche-organisatie onderschrijft duurzame landbouw in haar visie, maar richt zich op de wensen van de dag van de meerderheid van de leden

Naast deze negatieve prikkels zijn er ook positieve prikkels te onderscheiden, die bijvoorbeeld voort kunnen komen uit: wensen van de afnemer, ondernemersvisie, onderzoek, signalen uit de samenleving. De negatieve prikkels afgezet tegen de positieve schetst het krachtenveld van de transitie naar duurzame teelten.

De prikkels (positieve en negatieve), die in bovengenoemde interviewronde werden genoemd, kwamen voort uit het netwerk op het gebied van markt, kennis en samenleving. De vraag rijst, hoe de agrarische sector en de periferie daarvan (kennissysteem, toeleveranciers, afnemers, overheid et cetera) er idealiter uit zou moeten zien om de transitie naar duurzame land- en tuinbouw te ondersteunen. Welke institutionele organisatie is nodig om verandering tot stand te brengen?

Uit het huidige krachtenveld kunnen we leren voor welke aspecten oplossingen nodig zijn (markt, netwerken, kennis) en geeft tevens de richting aan waarin moet worden gezocht. Wat klopt er niet in dit veld van krachten en werkt als een belemmering naar de transitie naar duurzame landbouw? Hoe kunnen we deze hobbels wegnemen?

### **1.3 Probleemstelling en afbakening**

In de plantaardige sectoren blijkt de laatste jaren dat systeeminnovaties niet of nauwelijks opgepakt worden door de praktijk, ondanks dat de haalbaarheid door praktijkonderzoek is aangetoond. De verwachting dat innovaties van de grond zouden komen via ontwikkeling en verspreiding van kennis is niet bewaarheid. Een andere belemmering, die in alle sectoren gevoeld wordt, is het gebrek aan prikkels vanuit de markt en de samenleving. Veel telers anticiperen niet op de toekomst, maar wachten af wat de overheid (samenleving, license to produce) of de markt (license to produce) hen oplegt. Met deze afwachtende houding in een veranderende omgeving heeft de landbouw zichzelf in een afhankelijke positie gemanoeuvreerd, wat weinig ruimte laat om prestaties ten aanzien van duurzaamheid beloond te krijgen.

Vanuit het denkkader blijkt dat de oorzaak voor deze impasse gezocht kan worden in technologie, individuele motivatie en/of de institutionele omgeving. Het onderzoek op proefbedrijven en de stimuleringsprojecten van de afgelopen jaren hebben veel aandacht geschonken aan die eerste twee factoren (technologie en motivatie van ondernemers). Milieutechnische duurzaamheid stond als doel voorop. De institutionele omgeving en de invloed ervan op het innovatieproces van de land- en tuinbouw zijn onderbelicht gebleven. Het betrekken van de institutionele omgeving had waarschijnlijk geleid tot andere beelden van duurzame landbouw, met meer aandacht voor marktwaarden en belevingswaarden.

Dit onderzoek richt zich op het formuleren van vormen van landbouw die maatschappelijk als duurzaam kunnen worden gezien. Ofwel, vormen van landbouw die de sector de volwaardige plaats in de samenleving teruggeven. Vervolgens worden de bronnen van stagnatie naar een meer duurzame landbouw geïdentificeerd, met speciale aandacht voor de institutionele omgeving. Dat betreft onder andere het kennisnetwerk (incl. voorlichting, advisering en toeleveranciers) en het afzetnetwerk (incl. handelshuizen, veilingen en verwerkers)

Hieruit vloeien de volgende onderzoeksvragen voort:

- Welke waarden zijn in het geding bij het denken over duurzame landbouw?
- Welke trends, ontwikkelingen, percepties en opvattingen zijn bepalend voor visieontwikkeling rond duurzame landbouw (met speciale aandacht voor kennisnetwerk en markt-/ketenpartijen)?
- Welke eindbeelden ten aanzien van de land- en tuinbouw leven er in agrarisch Nederland?
- Hoe zijn er meer positieve prikkels te genereren (of: negatieve om te buigen) door het kennisnetwerk en markt-/ketenpartijen?
- Welke partijen moeten daarvoor worden gemobiliseerd en op welke wijze; ofwel welke sturingselementen hebben de actoren in het kennisnetwerk/de marktpartijen om de systeeminnovatie te stimuleren?
- Welke kennis of instituties zijn voorhanden en wat moeten nog worden ontwikkeld om de innovatie-transitieprocessen sneller te laten verlopen?
- Hoe kan de beschikbare kennis over ondernemerstypen en kennisverspreiding worden gebruikt bij de omschakeling naar nieuwe teeltsystemen?
- Met welke maatschappelijke partners kan of moet worden samengewerkt om omschakeling tot een maatschappelijk gedragen, verankerd en gestuurd fenomeen te maken?

#### **1.4 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is het aanreiken van handvatten om de transitie en de systeeminnovatie naar een meer duurzame bedrijfsvoering in de plantaardige sector te versnellen. De focus is hierbij gericht op de mogelijkheden van het netwerk rondom de primaire bedrijven. Het onderzoek wil achterhalen welke instituties op welke wijze kunnen bijdragen (een prikkel afgeven) zodat systeeminnovatie kan worden gerealiseerd.

De resultaten van het onderzoek kunnen in de eerste plaats worden gebruikt bij het sturen van innovatie/adoptie/transitie of misschien nog beter 'kennis'-processen naar geïn-

tegreerde landbouw en biologische landbouw, bijvoorbeeld in het kader van stimuleringsprojecten rond BIOM en BOKAS, maar bijvoorbeeld ook naar agrarisch natuurbeheer, MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) of voedselveiligheid.

## 2. Werkwijze

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de gekozen werkwijzen die gehanteerd zijn gedurende de verschillende fases van het project. Aandacht is er voor de selectie van relevante actoren, de interviewronde en de analyse daarvan. Ook wordt ingegaan op de aanpak van de aansluitende workshop met de actoren en de rapportage.

### 2.1 Selectie van actoren

Besloten is om het antwoord op de vraag naar institutionele handvatten voor systeeminnovaties te gaan halen bij de direct betrokkenen uit de sector. Daarbij is nadrukkelijk gekozen voor diegenen die zelf op de erven van de primaire productiebedrijven komen en in hun dagelijkse werkzaamheden ook een eigen verantwoordelijkheid en belang hebben ten aanzien van bedrijfsmatige of sectorale resultaten. Dat wil dus zeggen dat bijvoorbeeld geen brancheorganisaties benaderd zijn of beleidsproducerende en faciliterende overheidsinstanties, maar juist wel primaire producenten, ketenpartijen en kennis & adviesorganisaties.

Concrete selectiecriteria waren:

- directe betrokkenheid, bedrijfsmatig belang en verantwoordelijkheid bij de plantaardige productie in Nederland;
- sterke relatie met personen en activiteiten op de agrarische erven;
- openheid van geest en het vermogen om breed te kunnen denken;
- verdeling over primaire producenten, handel & verwerkers en kennis & adviesinstellingen;
- verdeling over open en bedekte teelten.

De reden voor een selectie van personen en bedrijven met een direct belang in en sterke relatie met de praktijk, is gelegen in de verwachting dat daarmee de werkelijke relevante wensen, toekomstbeelden en belangen voor vergaande innovatieprocessen boven komen drijven. Immers, het zijn juist deze partijen uit de praktijk, die een dergelijk proces werkelijk vorm zullen moeten geven. Echte veranderingsprocessen zijn alleen mogelijk als diegenen in de praktijk, die het uiteindelijk moeten uitvoeren, zich er aan committeren. Draagvlak voor een verandering bij vertegenwoordigende organisaties of faciliterende instanties als delen van de overheid, is dus niet genoeg. Dat benodigde draagvlak begint bij een inventarisatie van toekomstbeelden, belangen, wensen en waarden die er in de agrarische praktijk leven.

## 2.2 Interviews

De geselecteerde actoren zijn benaderd om mee te werken aan een interview. Deze interviews zijn afgenomen aan de hand van een van tevoren opgestelde vragenlijst. Hierin is het accent gelegd op het denken over veranderingen en de kansen en bedreigingen die men daarbij nu en in de toekomst ervaart. Ook is er speciale aandacht geweest voor de waardenpatronen van de geïnterviewden. Geprobeerd is om de actoren te laten vertellen over mogelijke en gewenste veranderingen in de landbouw en de maatschappelijke omgeving daarvan. Ook is er gevraagd wat de rol van de betrokkene zelf zou kunnen zijn in een dergelijke verandering en wat de rol van anderen in zou kunnen houden. Bovendien werd de geïnterviewden voorgelegd welke mogelijke barrières zij onderkennen die de gewenste of mogelijke veranderingen in de weg staan en hoe deze weggenomen zouden kunnen worden. Zowel de vragenlijst als de actorenlijst zijn opgenomen in de bijlagen (A respectievelijk B).

## 2.3 Analysemethoden

Voor de analyse van de interviews is ten eerste gebruikgemaakt van de vraag naar waarden van de geïnterviewden. Daarmee is geprobeerd standpunten en of stokpaardjes te ontlopen en te achterhalen wat men echt belangrijk vindt, wat het uiteindelijke achterliggende doel van hun activiteiten en die van anderen is of zou moeten zijn. De vraag naar waarden brengt mensen op een vlak dat concrete oplossingen even laat voor wat ze zijn. Waarden verwoorden wat we van waarde vinden, ze maken voor onszelf en anderen duidelijk waar we voor staan. Zo worden zowel onderliggende verschillen als overeenkomsten duidelijker. Bovendien kunnen we vanuit waarden flexibeler denken over concrete oplossingen; andere oplossingen die net zo goed of zelfs beter invulling geven aan belangrijke waarden komen ook in aanmerking. Helderheid over waarden schept ruimte voor onverwachte ideeën en allianties (Van Eck et al., 2001). Door de genoemde waarden onder te verdelen naar mens, markt en maatschappij is inzicht verkregen waar voor de verschillende betrokkenen de waarlijk belangrijke accenten liggen.

Onder de mensgerichte waarden zijn de competenties gegroepeerd die de persoonlijke effectiviteit van het individu bepalen (zoals motivatie, flexibiliteit, kennis, ondernemerschap).

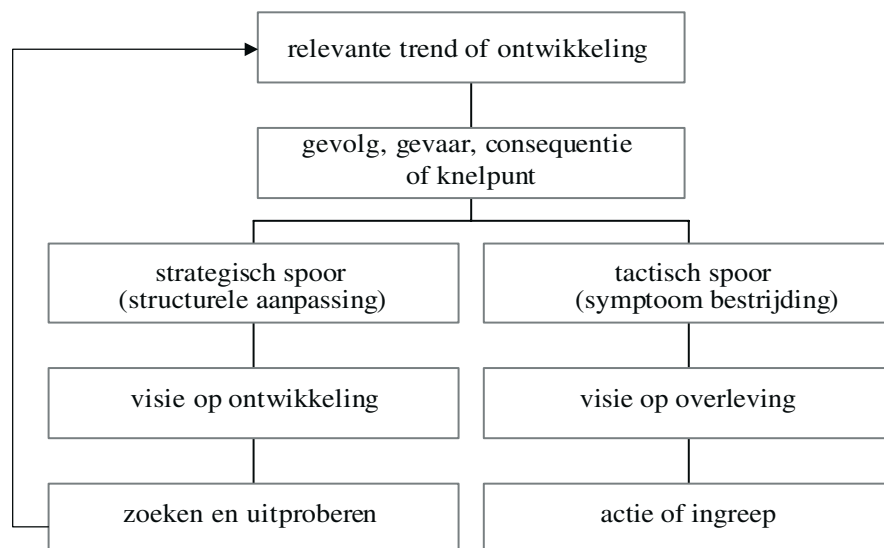
Onder de marktgerichte waarden zijn de vereisten gegroepeerd die de economische effectiviteit van de bedrijfstak bepalen (zoals productkwaliteit, productie-efficiëntie, competitie).

Onder de maatschappijgerichte waarden zijn de voorwaarden gegroepeerd die de sociale kwaliteit van de samenleving bepalen (zoals zorg voor aarde, leefbaar platteland, waardering)

Daarnaast is het concept van 'belief systems' toegepast, waarin probleemperceptie van betrokkenen en hun gedrag ten aanzien van het ervaren probleem op zowel de kortere als langere termijn uiteengehaald en gestructureerd wordt. Daartoe worden allereerst de relevante trends en ontwikkelingen die een betrokkene signaleert, benoemd. Deze omstandigheden zijn bepalend voor de perceptie van de actor wat betreft de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van zijn of haar bedrijf of activiteiten. Vanuit die percep-

tie zal een actor, bewust of onbewust, zowel een strategisch als een tactisch spoor construeren. Op het strategische spoor zal de betrokkene een toekomstbeeld voor de sector en de onderneming zien, en die onderneming proberen aan te passen en om te vormen zodat het in dat toekomstbeeld optimaal zal kunnen functioneren. Echter, zolang die structurele aanpassing en omvorming nog niet heeft (kunnen) plaatsvinden, zal de actor via het tactische spoor proberen de actuele gevaren en knelpunten onschadelijk te maken, door middel van symptoombestrijding. Het tactische spoor behelst preventieve maatregelen en curatieve activiteiten vanuit een bestaande situatie, met als doel de onderneming op korte termijn te kunnen continueren. Het strategische spoor is niet defensief, maar voorziet juist in structurele aanpassingen zodanig dat het bedrijf kan blijven functioneren in een ver toekomstbeeld.

Het invullen van dergelijke 'belief systems' voor een aantal relevante onderwerpen die een betrokkene de revue laat passeren, kan bijdragen aan het begrijpen van de achterliggende probleemperceptie en de manier waarop betrokkene er mee omgaat. Het is een handig gereedschap om te analyseren wat mensen of instellingen drijft en kan bijdragen aan een verklaring voor waargenomen gedrag in een bepaalde situatie.



*Figuur 2.1 Schematische weergave van een 'belief system'*

## 2.4 Workshop

Nadat de interviews waren afgenomen, gedocumenteerd en geanalyseerd, zijn de gevonden resultaten door middel van een workshop teruggekoppeld met de geïnterviewden. Deze middag in Wageningen had niet alleen tot doel om de persoonlijke reacties van de betrokkenen te verkrijgen, maar juist ook het commentaar naar aanleiding van hun onderlinge discussie over de materie te ondervinden. Bovendien is de workshop gebruikt om de actoren nogmaals te vragen naar hun verwachtingen van de verschillende relevante instituties ten aanzien van mogelijke veranderingsroutes.

Er is voor gekozen om in het eerste deel van deze workshop de resultaten die de interviews en bijbehorende analyse tot dan toe hadden opgeleverd, te presenteren. In deze presentatie is zowel de praktische achtergrond als ook de theoretische omkadering van het project verhelderd. Er is ruime gelegenheid geweest voor de geïnterviewden om hierop te reageren, zowel direct in de totale groep alsook aan de hand van stellingen die in kleinere groepen zijn bediscussieerd.

Het tweede deel van de middag is gebruikt om voort te borduren op de uitkomsten van de interviews en verder te denken over institutionele handvatten voor systeeminnovatie. Hiervoor zijn de eindbeelden en bijbehorende innovatieroutes ingezet als onderscheidende denkkaders. Bij drie van de vijf routes (namelijk productie-, ketenzorgen en belevingslandbouw) is de deelnemers gevraagd aan te geven wat er wordt verwacht van de verschillende instituties om veranderingen ook werkelijk mogelijk te maken. Het inhoudelijke verslag van de workshop is terug te vinden in bijlage E.

Voor de begeleiding van het proces tijdens deze workshop, is de hulp ingeroepen van de heer Van Eijbergen; medewerker van het SIOO (Stichting Interuniversitair centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en veranderkunde), een instituut dat in nauwe samenwerking met onder andere de Universiteit van Amsterdam werkt aan veranderingsprocessen in velerlei maatschappelijke velden. In samenspraak met de heer Van Eijbergen is de opzet van de middag tot stand gekomen. Ook heeft de heer Van Eijbergen tijdens de middag zelf de rol van procesfacilitator vervuld.

## **2.5 Rapportage en communicatie**

Alle bevindingen van het project worden ontsloten om zodoende de opgedane kennis aan te bieden aan geïnteresseerden en toepasbaar te maken voor concrete veranderingsprocessen in de landbouw in de komende jaren.

Naast presentatie van de bevindingen voor diverse organisaties en een bijdrage aan discussies in verscheidene overlegorganen, zowel binnen als buiten Wageningen UR, zijn hiervoor ook een aantal schriftelijke vormen gekozen:

1. eindrapportage waarin uitvoerig uiteen wordt gezet wat de achtergrond en aanleiding van het onderzoek was, evenals de doelstellingen, gekozen werkwijze en gevonden resultaten. Dit is het rapport dat nu voor u ligt;
2. intern document met daarin interview verslagen en -analyses, als mogelijk naslagwerk voor betrokken en geïnteresseerde onderzoekers of projectmedewerkers;
3. kleurrijke, toegankelijke folder voor mensen, instellingen en bedrijven uit de agrarische sector en daarbuiten, die betrokken willen zijn bij huidige en toekomstige innovatieprocessen. Deze folder moet op een lichte maar correcte wijze een weergave zijn van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek en een overzicht bieden van mogelijke aanknopingspunten voor vervolgotrajecten.



### 3. Waarden van de Nederlandse land- en tuinbouw

Waarden hebben een langere levensduur dan de problemen van de dag. Het benoemen van waarden is daarmee een hulpmiddel om over de dagelijkse beslommeringen heen naar de toekomst te kijken is. Dit hoofdstuk gaat in op de waarden die de respondenten toekennen aan de Nederlandse land- en tuinbouw. Eerst worden de uitkomsten van vraag 1 (zie Bijlage A voor de vragenlijst) van de interviews (die op dit thema betrekking heeft) gepresenteerd: welke waarden verkozen de respondenten en welke wezen zij af. Deze resultaten worden verder gegroepeerd, resulterende in de zogenaamde 'waardendriehoek'. De 'waardendriehoek' schetst het posities die de verschillende spelersgroepen innemen in het krachtenveld van duurzaamheid uit het oogpunt van mens, markt en maatschappij.

#### 3.1 Waarden volgens de respondenten

In de interviews is de respondenten gevraagd naar waarden die zij belangrijk vinden voor de land- en tuinbouw en waarden die zij niet van toepassing achten (zie Bijlage A). Om patronen in de antwoorden te ontdekken zijn de respondenten ingedeeld in drie groepen, te weten de primaire producenten, de verwerkers en handelaren en actoren uit de agrarische dienstensector, met name kennis en advisering. In tabel 3.1 staan de respondenten ondergebracht bij een van de drie categorieën.

Tabel 3.1 Indeling van de respondenten in drie actorgroepen

Primair producent		Verwerker/handelaar		Diensten(kennis en advies)	
Naam	Organisatie	Naam	Organisatie	Naam	Organisatie
Hamster	Akkerbouwer	Van Rijsingen	Rijko BV	Van der Zande en Jasperse van der Wekken	Van der Zande Advies DLV
Roefs	akkerbouwer/ NAJK	Venhuizen	Agri-firm		
Steenbrink	Gebr. Gresnigt Glasgroenten	Karselius en Wegdam van Duyn	Twenthe Plant  Dutch Flower Group	Van den Boezem	Groenhorst college

De waarden die de respondenten zijn voorgelegd, zijn ingedeeld in drie categorieën: mens, markt en maatschappij. Bijlage D geeft aan welke waarden in welke categorie geplaatst zijn. De eerste categorie betreft waarden die van toepassing zijn op het gedrag en op houding van individuen. De tweede behelst allerlei zaken die betrekking hebben op de pro-

ductie en markten van goederen en eventuele ketens die daarin gevormd kunnen worden. Waarden die juist de maatschappelijke leefomgeving aangaan, staan in categorie drie. Daarbij moet worden opgemerkt dat de grens tussen individuele en maatschappelijke waarden soms wat rafelig kan zijn.

Tabel 3.2 *Frequenties van verkozen waarden, ingedeeld naar waardencategorie en respondentgroep*

Waardencategorie	Respondentgroep			Totaal
	prim. productie	verwerking/handel	kennis/advisering	
Mens	5	2	7	14
Markt	8	11	3	22
Maatschappij	2	7	5	14
Totaal	15	20	15	50

Tabel 3.2 laat zien dat de respondenten uit de primaire productie vooral scoren op mens en markt en nauwelijks op maatschappij. De geïnterviewde producenten verwachten blijkbaar veel van het individuele vermogen van mensen, iets wat goed lijkt aan te sluiten bij hun dagelijkse werksituatie. Bovendien vinden zij waarden die met productie, markt en ketenprocessen te maken hebben, relatief belangrijk. Ook dat is een wereld waar zij met hun bedrijven middenin staan.

De respondenten uit verwerking en handel scoren vooral op markt. Over het algemeen hechten zij dus waarde aan markt en ketenprocessen, wat niet zo verwonderlijk is, aangezien zij daarin een centrale rol innemen. Ook de maatschappelijke waarden noemen ze relatief vaak.

De respondenten uit kennis/advisering zetten hun kaarten vooral op mens en maatschappij. Veelal staan deze ook dichtbij organisaties in dit werkveld. Advies geven zij in de agrarische sector redelijk veel aan individuen, terwijl hun advies aan marktpartijen, redelijk veel maatschappelijke vraagstukken zal betreffen. De markt en ketenprocessen zijn immers het terrein van de verwerkers en handel.

Dit patroon geeft al een eerste indicatie, op welke 'werelden' de verschillende actoren zich wensen te richten. Het tekent hun huidige manier van denken c.q. verwachtingspatroon. Opvallend zijn de combinaties van actorengroep en waardencategorie die laag scoren. Alle actorengroepen blijken een 'blinde vlek' te hebben. De primaire producent verkiest weinig waarden uit de categorie maatschappij, de verwerkers en handelaren leggen minder waarde bij individuele eigenschappen, terwijl de actoren uit de dienstensector duidelijk minder aandacht schenken aan waarden betrekking hebbende op markt en ketenprocessen.

Tabel 3.3 Frequenties van afgewezen waarden, ingedeeld naar waardencategorie en respondentgroep

Waardencategorie	Respondenten			Totaal
	prim. productie	verwerking/handel	kennis/advisering	
Mens	1	2	0	3
Markt	2	4	7	13
Maatschappij	3	6	2	11
Totaal	6	12	9	27

De achtergrondgegevens van tabel 3.3 (bijlage D) laten zien dat de gezamenlijke respondenten een forse omslag in de markt voorzien, waarin bulkproductie verder wordt vervangen door kwaliteitsproductie. Opvallend is ook dat juist de kennis en advies groep zeer veel markt-waarden afwijst dat zijn met name 'maximale productie', 'kleinschaligheid' en 'uniformiteit'. De respondenten uit de primaire productie en verwerking/handel blijken weinig toekomst te zien in maatschappelijke waarden als waardering en spiritualiteit. Een primaire producent wilde geen waarden afwijzen. In bijlage D zijn de verkozen en afgewezen waarden per respondent weergegeven.

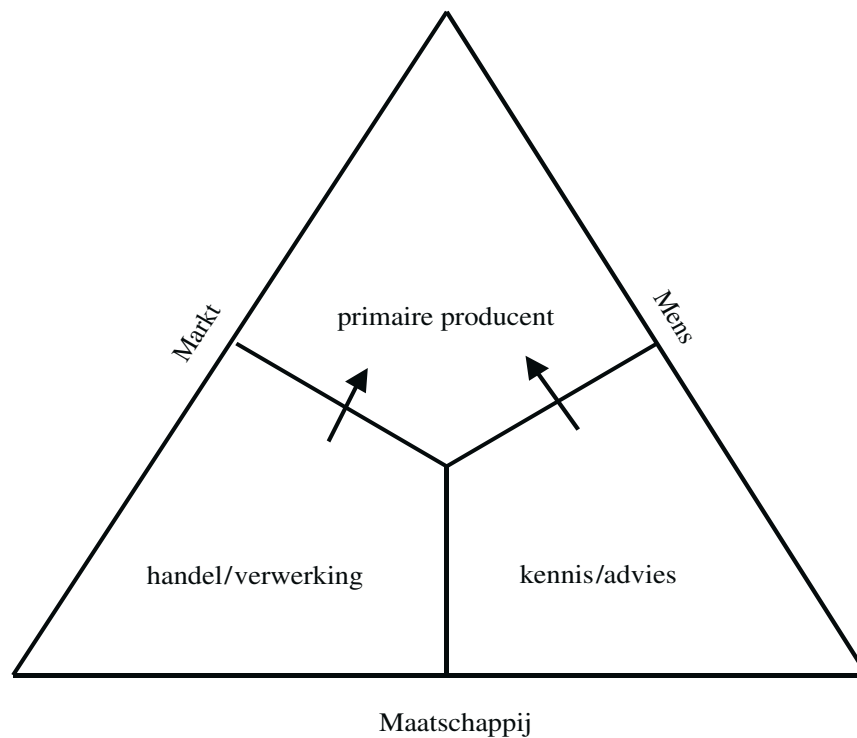
### 3.2 Blinde vlekken van respondentgroepen

Bij de analyse van de verkozen waarden (tabel 3.2) is gebleken dat iedere respondentgroep zijn eigen blinde vlek heeft. Primaire producenten scoren nauwelijks op maatschappij. Handel & verwerking scoren nauwelijks op mens. Kennis en advisering scoren nauwelijks op markt. Het gesignaleerde patroon kan worden samengevat in een driehoek (figuur 3.1)

Figuur 3.1 toont de primaire producent die voor het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten gehoor vindt bij de kennis- en adviessector. Beide groepen gaan uit van de kwaliteiten van de individuele primaire ondernemer om het bedrijf in de benen te houden. Voor het reageren op de markt vindt de teler een partner in de handel & verwerking: beiden zien de markt als de drijvende kracht. Door onderlinge dialoog proberen kennis & advies en handel & verwerking voeling te houden met de waarden van 'mens' en 'markt'. De producent ziet voor de land- en tuinbouw in de toekomst niet in eerste instantie maatschappelijke waarden weggelegd, maar houdt ook naar de toekomst het beeld vast van producent van goedkoop en schoon voedsel. Omdat handel & verwerking enerzijds en kennis en advies anderzijds maatschappelijke waarden wel als een drijvende kracht zien, spelen deze groepen signalen uit de maatschappij door naar de teler. Omdat de primaire producent voor zijn inkomsten afhankelijk is van handel & verwerking, zullen geluiden vanuit kennis en advies alleen doorkomen als zij zijn afgestemd op de geluiden uit handel & verwerking.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de inspanningen van handel & verwerking en kennis & advisering niet goed op elkaar zijn afgestemd in het vertalen van signalen van de maatschappij naar de primaire sector. Voor een beter maatschappelijk functioneren van de

land- en tuinbouw verdient het daarom aanbeveling dat handel & verwerking en kennis & advies een eensluidende boodschap aan de telers laten horen. Hiermee zou gestart kunnen worden door het opzetten van netwerken van actoren rondom bepaalde productgroepen en ontwikkelingsthema's. Tot in de jaren negentig werd deze functie (impliciet) vervuld door het Landbouwschap en de Productschappen. Door privatisering en verzelfstandiging van het kennissysteem is deze functie (gedeeltelijk) verloren gegaan.



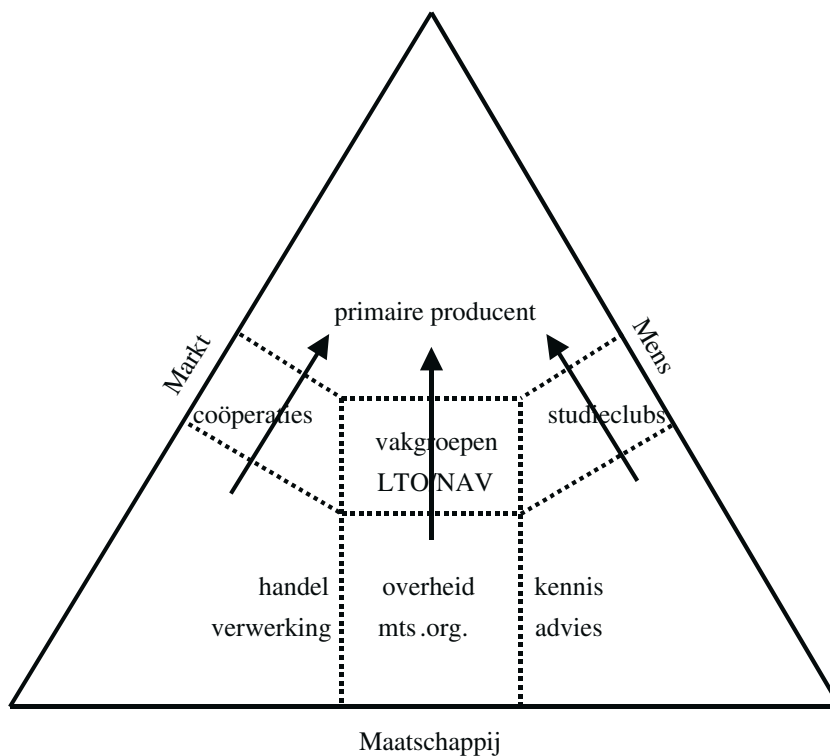
*Figuur 3.1 Posities van respondentgroepen tussen de waarden van mens, markt en maatschappij*

*Posities van overheid, maatschappelijke organisaties en intermediaire organisaties*

De overheid trad de laatste decennia op als pleitbezorger voor duurzame productiemethoden in land- en tuinbouw. Kennisontwikkeling en kennisverspreiding rond geïntegreerde en biologische bedrijfssystemen wordt grotendeels uit overheidsmiddelen gefinancierd. De overheid is daarmee een belangrijke stakeholder van het innovatietraject naar duurzame teeltmethoden. In ons onderzoek zijn overheid en maatschappelijke organisaties buiten beschouwing gebleven, omdat we ons wilden beperken tot de stakeholders die regelmatig bij de primaire producent in het kantoor of aan de keukentafel zitten (zie hoofdstuk Werkwijze). Desondanks dringt de vraag zich op waar overheid, maatschappelijke organisaties en intermediaire organisaties (zoals coöperaties en studiegroepen) te plaatsen in de 'waarden-driehoek' in figuur 3.1.

Figuur 3.2 laat de overheid en de maatschappelijke organisaties zien, gepositioneerd als vertegenwoordiger van maatschappelijke waarden tussen enerzijds handel & verwer-

king en anderzijds kennis & advies. Middels dialoog met deze twee groepen probeert de overheid voeling te houden met de waarden van 'mens' en 'markt'. Tussen overheid en maatschappelijke organisaties enerzijds en primaire producent anderzijds bevinden zich de LTO/NAV-vakgroepen als collectieve organisaties van boeren en tuinders. De primaire producent doet vaak zaken met handel & verwerking via aankoop- en verkoopcoöperaties. Met de kennis- en adviessector 'doet hij vaak zaken' via studieclubs. De in de glastuinbouw voorkomende telersverenigingen komen voort uit marktoverwegingen, wat ze een positie tussen primaire producent en handel & verwerking geeft. Telersverenigingen hebben vaak ook een functie als studieclub. De primaire producent omvat diverse ondernemerstypen (zoals 10-20% voorlopers, 40-60% middengroeptelers en 30-40% achterblijvers). De indruk bestaat dat de voorlopers zich minder gebonden voelen aan intermediaire organisaties en daardoor wellicht ook wat dichter bij de maatschappij staan. De middengroep en de achterblijvers voelen zich meer verbonden met en maken meer gebruik van coöperaties, vakgroepen en studieclubs. Het betekent dat de intermediaire organisaties een doorslaggevende rol spelen in het vertalen van maatschappelijke waarden naar de primaire producent. Of ze daarin een versnellende of vertragende rol spelen, is iets om rekening mee te houden bij het organiseren van innovatie- en transitieprocessen.



*Figuur 3.2 Posities van overheid, maatschappelijk middenveld en intermediaire organisaties tussen primaire producent, handel/verwerking en kennis/advies*

## 4. Visies van actoren op de Nederlandse land- en tuinbouw

Dit hoofdstuk gaat in op vraag 2 t/m vraag 8 van de interviews (zie Bijlage A ). De uitkomsten zijn gevat in één of meerdere 'belief systems' per respondent, grafisch weergegeven in Bijlage C. Een 'belief system' is een probleemperceptie van een actor en zijn handelswijze (tactisch en strategisch) die daaruit voortvloeit. Voor de overzichtelijkheid komen achtereenvolgens de primaire producenten, de verwerkers en handel en de kennis- of adviesorganisaties aan bod.

### 4.1 Belief systems van de respondenten

#### *Primaire producenten*

##### *Hamster*

Hamster, akkerbouwer in Groningen, voorziet een vergaande liberalisering van de handel binnen de EU. Deze tendens zal uitmonden in een harde kostprijsconcurrentie tussen de verschillende productieregio's. Hamster probeert uitschakeling te voorkomen door het opbouwen van een voorsprong in technische kennis. Ondertussen werkt hij aan een goed heenkomen in Oost-Europa.

Hamster bespeurt een toenemende politieke invloed van stedelingen, wat zich vertaalt in een hang naar 'landschapslandbouw'. Dit betekent voor hem dat de politiek eigenlijk vindt dat de boeren het land uit moeten. Hij werkt daarom aan een vestiging in Oost-Europa. Voor de middenlange termijn probeert hij te overleven via samenwerking met ketenpartners en via een berustende levenshouding.

*Ook Hamster ziet zichzelf als een producent van agrarische goederen (dat wel zeggen graan) en is ervan overtuigd dat technologie de agrarische sector kan verduurzamen. Tegelijkertijd geeft hij blijk van een duidelijke emotionele binding met oude agrarische tradities als het gezinsbedrijf. Niet alleen de productiecapaciteit staat op het spel, ook de cultuurhistorische waarde van de Nederlandse landbouw is in gevaar. Ook dat weegt mee in zijn veranderingsbeslissingen.*

##### *Roefs*

Roefs is akkerbouwer/varkenshouder in Noord-Brabant. Tevens heeft hij een bedrijf dat een innovatief bemestingsproduct verhandelt en is hij bestuurlijk actief in het NAJK. Roefs stelt ook vast dat de ketenmacht bij de supermarkten ligt. Producenten moeten zodoende genoeg nemen met een lage beloning voor hun inspanningen. Roefs ziet de oplossing in het betrekken van de consument bij ketenoverleg. In afwachting daarvan moet de sector bezuinigen op mens en milieu en staat innovatie op een laag pitje.

Roefs ziet de oplossing voor het duurzaamheidsvraagstuk voornamelijk liggen bij de consument. Door middel van transparantie en overleg zal uiteindelijk duidelijk worden dat productielandbouw in Nederland een kans verdient.

#### *Steenbrink*

Steenbrink heeft een staffunctie bij de Gebr. Gresnigt (glasgroentenbedrijf van 35 ha in Zeeland) en is onder meer betrokken bij de strategisch besluitvorming op het bedrijf. Steenbrink stelt vast dat internationale retailers domineren in de voortbrengingsketen. Producenten zijn zodoende speelbal van hun leveringsvoorwaarden. Het bedrijf probeert de afzet-/prijrisico's te verkleinen door in een netwerk van telers en afnemers te opereren. Om onaangename verrassingen te voorkomen wil men tijdig inzicht in consumententrends.

*Steenbrink stelt vast dat de privatisering van het kennisnetwerk heeft geleid tot afscherming van kennis voor derden. De sector als geheel is zodoende duur uit. Voor de lange termijn zoeken zij de oplossing in een open informatie-uitwisseling en collectieve financiering van onderzoek. Op de korte termijn investeren zij zelf in onderzoek.*

Gresnigt ziet zichzelf als producent van agrarische goederen dat wil zeggen glasgroenten. Daarin wil het wel vernieuwend zijn, niet alleen wat betreft product/markt combinaties, maar ook aangaande teeltlocatie en teeltmethode. Ondanks dat er een eigen budget is voor R&D, hecht het bedrijf wel aan openheid van kennis.

#### *Verwerkers/handel*

##### *Van Rijsingen*

Van Rijsingen is directeur van RIJKO bv., een verwerker van conservengroenten in Noord-Brabant met circa 4.500 ha onder contract. Van Rijsingen stelt eveneens vast dat de retail en groothandel de baas in de keten zijn. Ze eisen een goed product voor een concurrerende prijs. Van Rijsingen ziet de grondstoffenproductie voor verwerkte groenten verdwijnen naar de zone Zuid-Engeland, Noord-Frankrijk, Zuid-Duitsland. RIJKO probeert te overleven op uitgekiende logistiek en een flexibel netwerk van telers.

Van Rijsingen stelt vast dat stedelingen de dienst gaan uitmaken op het platteland. Zij wensen een landbouw die voldoet aan hun landschapseisen. Uiteindelijk ontstaat een landschapspark 'Nederland' waar de landbouw een markt voor groene diensten moet zien op te bouwen. Voor de middellange termijn is voldoen aan landschapseisen of vertrekken het antwoord.

Het beeld van Van Rijsingen behelst een productielandbouw die zal moeten voldoen aan de gestelde ecologische randvoorwaarden. Economisch bestaanrecht zal moeten worden ontleend aan schaalvergroting en efficiency.

##### *Venhuizen*

Venhuizen is hoofd Kennis en Marketing van Agrifirm, een landelijke aan- en verkoopcoöperatie. Venhuizen signaleert een schizofrenie tussen burger en consument: de consument wenst geen prijs te betalen voor de maatschappelijke eisen die hij/zij als burger stelt. Venhuizen ziet hier een regulerende taak voor de overheid, die maatschappelijke verantwoordelijkheid afdwingt van alle partners in de retailketen. Agrifirm ziet gezinsbedrijven als een strategie om te overleven.

Venhuizen stelt vast dat de kennisverspreiding sterk heeft geleden onder de privatisering van het kennisnetwerk. Agrifirm heeft deze ontwikkeling aangegrepen door kennis te koppelen aan de levering van grondstoffen en de afzet van eindproducten. De inspanningen worden beloond via een kleine meerprijs voor producten met gecertificeerd input-gebruik.

*Venhuizen kent de landbouw meerdere functies toe. Op dit moment lijkt productie dominant, maar het Tirol-voorbeeld laat zien dat landbouw en leefbaarheid van het platteland direct met elkaar in verbinding staan, ook in Nederland. Het gezinsbedrijf blijft voor de coöperatie dan ook centraal staan. Agrifirm ziet zichzelf niet als aanstichter van grote veranderingen op primaire bedrijven, maar wil daar altijd wel aan mee werken.*

#### *Karselius en Wegdam*

Karselius en Wegdam zijn stafmedewerkers van Twenthe Plant, een boomkwekerij in Overijssel. Zij stellen vast dat retailketens de modetrends bepalen. Zodoende is de rol van de landbouw in de samenleving uitgespeeld. Twenthe Plant gaat zijn expertise in dienst stellen van retailketens. Denk daarbij aan aansturing productie, verzorging logistiek, levering van productinformatie, enzovoort. De productie zal op termijn verdwijnen naar Oost-Europa.

Karselius en Wegdam signaleren overheden die landschap belangrijker vinden dan landbouw. In de boomkwekerij komt dat tot uiting in het weren van containervelden. Zij zien de oplossing in verplaatsing van de productie naar Oost-Europa. Voor de middenlange termijn wordt via een lobby met sector-organisaties gestreefd naar projectvestiging in Nederland.

Karselius en Wegdam zien de land- en tuinbouw in de eerste plaats als een productiesector, ook in de toekomst. Technologie zal daarbij een belangrijke input blijven om aan de eisen van de markt te kunnen blijven voldoen. Binnen dat techno- en ecologische kader zijn wel grote veranderingen mogelijk, de productielocaties zouden desastreus kunnen veranderen.

#### *Van Duyn*

Van Duyn is voorzitter van de Raad van Bestuur van Dutch Flower Group, een holding van 20 bedrijven die zich bezighouden met bloemen- en plantenexport. Evenals Venhuizen signaleert Van Duyn een schizofrenie tussen de burger en de consument. Van Duyn zet zich graag in om de maatschappelijke wens om de sierteeltsector milieuvriendelijker te maken. Van Duyn ziet als strategie om een gecontroleerd gezond en eerlijk product te leveren. De consument zou bewust moeten worden gemaakt van welke inspanningen er hiervoor in de keten worden geleverd. De concurrentiepositie van de sector staat op het spel wanneer deze (gedwongen door de overheid) te ver op de muziek vooruitloopt en zo een te hoge kostprijs realiseert. De teelt zal dan verdwijnen naar het buitenland.

Van Duyn stelt vast dat het vernieuwingsproces in de richting van duurzame methoden in de sierteelt te traag verloopt. Imago-problemen zijn het gevolg. Vanuit het kennissysteem komen geen impulsen, omdat dit te versnipperd is geraakt. De ondernemers in de sector moeten hun toekomst veilig stellen door te denken vanuit toekomstbeelden en dit uit te werken in een stappenplan. Dutch Flower Group startte daarom enkele gezamenlijke initiatieven met ketenpartners (waaronder telers). Deze inspanningen leverden



voornamelijk frustraties op, omdat de markt niet wenst te betalen voor de geleverde milieuprestaties.

Van Duyn ziet het opbouwen van een leverancierspositie bij de afnemers als belangrijkste uitdaging voor de toekomst. Verbetering van gewasopbrengst en productkwaliteit en professionalisering van de samenwerking met ketenpartners zijn daarvoor de belangrijkste bouwstenen. Nederland blijft in zijn visie een leidende rol spelen in de productie en de verhandeling van sierteeltproducten.

#### *Advies- en kennisinstellingen:*

##### *Van der Zande en Jasperse*

Van der Zande en Jasperse zijn respectievelijk oprichter en directeur van Van der Zande Advies, een bureau voor advies op het gebied van strategie, marketing en communicatie. Jasperse en van der Zande wijzen mens, markt en maatschappij aan als de drijvende krachten voor de verdere ontwikkeling van de agrarische sector. Ze zien de huidige technocentrische weg doodlopen. De oplossing ligt in sociocentrisch ondernemen, resulterend in het produceren van belevingsintensieve producten. De productielandbouw verdwijnt naar het buitenland.

Van der Zande en Jasperse signaleren een sterk technocentrisch kenniscomplex dat worstelt met een afkalvend maatschappelijk draagvlak. Zij vinden dat het kennissysteem zich meer moet richten op de maatschappelijke onderstroom die naar nieuwe instituties en concepten zoekt. Insteken op 'license to produce' en 'stimuleringsprojecten' is hooguit een tussenoplossing.

Van der Zande en Jasperse denken dat de toekomst van de landbouw niet in productie en technologie ligt, maar juist in mensen en hun beleving. Daarvoor zal echter nog veel moeten veranderen; gewerkt zal moeten worden aan concepten die de belevingswaarde van een toekomstige landbouw ook in economisch rendement kunnen omzetten.

##### *Van der Wekken*

Van der Wekken (directeur DLV-Plant) stelt vast dat afnemers steeds hogere eisen aan producenten stellen. Ze eisen hoge prestaties tegen lage prijzen. Het antwoord daarop bestaat uit grootschalige high-tech productie. Van der Wekken voorziet een groeiende markt voor bedrijfseigen kennis en expertise. Kleine bedrijven zullen op termijn een goed heenkomen zoeken in 'stedelijke functies'.

Van der Wekken signaleert een ontwikkeling naar grootschalige productiebedrijven, die zich via exclusieve kennis kunnen profileren in de markt. DLV-Plant wil als dé kennispartner van deze bedrijven gaan fungeren en streeft daarom naar bundeling van praktijkonderzoek en advies. Daarop vooruitlopend timmert DLV aan de weg met een pakket 'sterke' kennisproducten.

DLV richt zich op een grootschalige, (technologisch) kennisintensieve productielandbouw, die zal ontstaan door autonome ontwikkeling. De zaken zullen hun beloop moeten krijgen, uiteindelijk zal dan blijken dat er productie mogelijk is met economisch rendement binnen ecologische randvoorwaarden, ook in Nederland.

### *Van den Boezem*

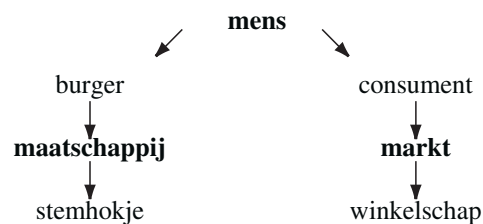
Van den Boezem (directeur van het Groenhorst College te Dronten) signaleert een landbouwsector die de relatie met de samenleving is kwijtgeraakt als gevolg van haar introverte opstelling. Het antwoord ligt in een hernieuwde inbedding van de landbouw in de samenleving. Het College zoekt naar wegen om burgers bij de natuur te betrekken. In de tussentijd moeten boeren overleven met goedkoop produceren.

Van den Boezem stelt vast dat het agrarisch onderwijs door teruglopende aantallen leerlingen in een zwakke positie verzeild is geraakt. Voor de lange termijn moet de oplossing in het opleiden van ondernemers en in de verbinding van praktijk en onderzoek worden gevonden. Doorgaan op de klassieke, technocentrische weg is hooguit uitstel van executie.

Het Groenhorst college is ervan overtuigd dat de landbouw het contact met andere maatschappelijke actoren zal moeten herstellen. Met die actoren zal gezocht moeten worden naar raakvlakken en gezamenlijke activiteiten (plattelandsondernemersschap, zorglandbouw), zodat de landbouw weer een groot fundament in de samenleving terugwint. Er is nog wel een lange weg te gaan.

## 4.2 Samenvatting van inzichten

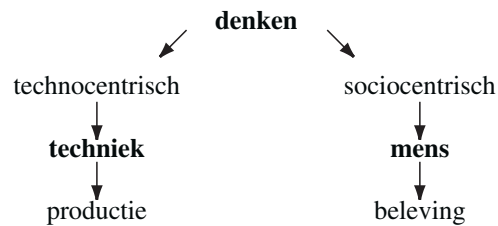
De voorgaande belief systems geven een beeld van een productielandbouw in benarde omstandigheden. De land- en tuinbouw is in het gedrang gekomen door de schizofrenie van burger en consument: de consument wenst geen meerprijs te betalen voor de maatschappelijke eisen die hij als burger aan de landbouw stelt. Deze schizofrenie vertaalt zich via de retailketens in hoge eisen die worden beloofd met lage prijzen. Blijkbaar kan men uit de markt geen beloning halen voor maatschappelijke inspanningen als verzorging van natuur en landschap, ecologisering en humanisering van de productie. Het spanningsveld is schematisch weergegeven in figuur 4.1.



*Figuur 4.1 Spanningsveld van de mens tussen markt en maatschappij*

Alle respondenten voelen dat er actie nodig is om de toekomst van de landbouw veilig te stellen. Enkelens zijn dat stadium zelfs al voorbij en zien alleen buiten Nederland nog een toekomst voor de landbouw. Anderen zijn van mening dat de landbouw in Nederland een kans verdient. Zij beschrijven (soms expliciet, maar vaak impliciet) een aantal mogelijke typen van landbouw in Nederland.

De interviewverslagen en de bijbehorende belief systems tonen tegengestelde beelden over de wijze waarop volgens de respondenten moet worden omgegaan met de gesignaleerde schizofrenie. Een deel van de respondenten denkt sterk in de richting van technocentrische oplossingen. Waarden als efficiënte productie, schaalvergroting en transparantie staan in deze denkrichting centraal. Andere respondenten denken sterk in de richting van sociocentrische en ethocentrische oplossingen. In deze denkrichting staan waarden als leefbaar platteland, regionale diversiteit en samenwerking centraal. Genoemde denkrichtingen weerspiegelen een spanningsveld techniek en mens. Dit spanningsveld is schematisch weergegeven in figuur 4.2.



*Figuur 4.2 Spanningsveld in denken tussen techniek en mens*

In de spanningsvelden van 'markt <-> maatschappij' en 'techniek <-> mens' zoeken de primaire productie, de handel/verwerking en de kennis/advisering zich een weg. In het volgende hoofdstuk worden de posities van de afzonderlijke respondenten in deze ruimte en hun toekomstbeelden verder uitgewerkt en worden routes aangegeven die de landbouw zal moeten volgen om bij zo'n beeld uit te komen.

Uit de belief systems komen verder beelden tevoorschijn van een gefragmenteerd kennissysteem. Door privatisering en verzelfstandiging is het bereik van het kennissysteem sterk verkleind en klagen de resterende gebruikers over hoge kosten. Aan de nadere kant van de kennistoombank staat een veelheid van kennis-aanbieders met een veelheid van toekomstbeelden.

## 5. Land- en tuinbouw in een nieuw perspectief

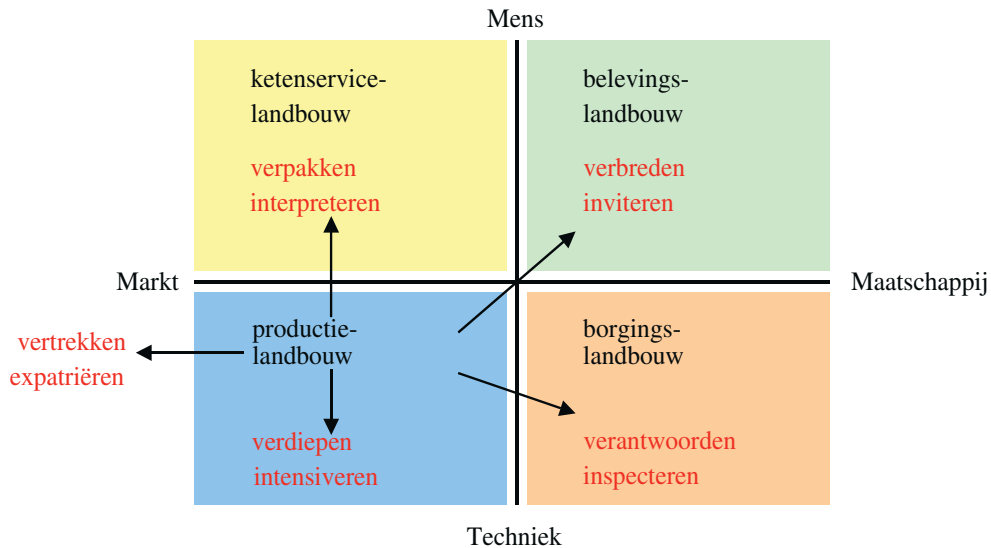
In Hoofdstuk 3 is inzicht verkregen over de waarden die de verschillende respondentgroepen voorstaan en waarvoor zij een blinde vlek blijken te hebben. In Hoofdstuk 4 zijn de spanningsvelden van de land- en tuinbouw samengevat in twee dimensies: markt versus maatschappij en techniek versus mens. Deze twee dimensies spannen het krachtenveld op voor de toekomstige ontwikkelingsrichtingen van de plantaardige productie. Als synthese van waarden en functies worden in de komende paragrafen vier eindbeelden voor de land- en tuinbouw uitgewerkt.

### 5.1 Van een technocentrische naar een ethocentrische plantaardige productie

In Figuur 5.1 zijn twee abstracte dimensies tegen elkaar uitgezet. Langs de horizontale as staat de mate waarin de markt of de maatschappij sturend is voor ontwikkeling of de bron is voor innovatie. Helemaal links staat de markt. Instituties en/of organisatievormen die hiermee te associëren zijn, zijn 'commercie', 'bedrijven', 'vrije handel', 'ketenvorming', en 'consumenten-vraaggestuurd'. Activiteiten of initiatieven die in dit gebied hier ontstaan zijn puur marktgedreven. Daarmee ligt er een sterk accent op productie en (de logistiek van) ketenprocessen. Daar tegenover, helemaal rechts in de figuur, staat de maatschappij. Associaties hiermee zijn 'overheid', 'maatschappelijke organisaties (NGO's)', 'verenigingsleven', 'politieke partijen', 'burger-vraaggestuurd'. Zaken die van hier uit worden opgepakt hebben hoofdzakelijk tot doel om het vertrouwen van de maatschappij in de land- en tuinbouw (terug) te winnen. Dat zal tot uiting komen in een verantwoording van activiteiten in de sector of het bouwen aan een imago dat vertrouwen opwekt en uitstraalt.

Natuurlijk is het niet zo dat markt en maatschappij elkaar op deze as uitsluiten. Dat beide hier tegenover elkaar staan, geeft aan dat ontwikkelingen (in het algemeen, in het bijzonder in de Nederlandse landbouw) vanuit beide gestimuleerd kunnen worden en dat dikwijls de een, dikwijls de ander daar de meeste invloed in heeft.

Op de verticale as in Figuur 5.1 staat techniek tegenover mens. De as beeldt uit welke abstractie centraal staat in het beeld van wereld en landbouw dat een actor beschrijft. Onderaan op de verticale as begint dat bij materiële productie. Landbouw is natuurlijk van oudsher bij uitstek een sector geweest waarin goederen geproduceerd werden. Aardappelen kun je echt eten, melk kun je echt drinken. Het zijn producten die je kunt wegen en in hoeveelheden afmeten, waardoor ze exclusief te maken zijn en zich dus gewillig lenen voor marktmechanismen. We noemen dit een technocentrische benadering van de landbouw (Röling, Werkgroep DOS).



Figuur 5.1 Streefbeeldens voor duurzame plantaardige productie in het krachtenveld tussen techniek, mens, markt en maatschappij

Een volgend abstractieniveau (weer zonder daarbij een waardeoordeel te geven) omvat een ecocentrische landbouw. Dat is een landbouw die te vatten is in de 'kleurenwaaier van Alterra'; men kent er groene (natuur en landschap) en blauwe diensten (water), rode (bebouwing) en witte functies (ruimte voor bedrijfsontwikkeling). Het gaat om het gebruik van de omgeving en de stofstromen van en naar het landbouwsysteem. Duurzaamheid wordt uitgedrukt in mineralenefficiëntie (afvoer/aanvoer-ratio), BRI's en MBP's (Blootstellings Risico Index en Milieu Belastings Punten), zodat ook dergelijke prestaties van landbouwbedrijven tot waarde gebracht kunnen worden. In het ideaalbeeld produceert de landbouw een schone leefomgeving in de ecologische zin van het woord.

Een volgend niveau stelt een sociocentrische benadering voor, waarin naast de stofelijke, ook de sociale dimensie van landbouw en samenleving wordt betrokken. Hier gaat het om de interactie tussen landbouwsystemen, mensen en hun culturen. Landbouw is meer dan productie van voedsel en het (verantwoord) gebruik van de natuurlijke omgeving, het is tevens een activiteit die interacteert met mensen en sociale mogelijkheden en gedrag. In veel gebieden is de afhankelijkheid van een leefbaar vitaal platteland en een goed functionerend landbouwsysteem, duidelijk zichtbaar (Tirol, sawahs, maar ook Flevoland). Culturen vormen landbouwsystemen en andersom, landbouwsystemen hebben culturen gevormd; er is sprake van sociale coproductie.

Uiteindelijk is er dan nog het niveau van een ethocentrisch wereldbeeld. Hierin gaat het (met betrekking tot landbouw) niet meer om de voedzaamheid van een aardappel, de milieuvriendelijkheid van een bemestingsmethode, zelfs niet om een levensvatbare plattelandsgemeenschap. Alleen de ethische afweging of iets goed is of niet, of het een goed gevoel geeft of niet, is doorslaggevend. Landbouw wordt dus niet beoordeeld op basis van feiten en cijfers, maar of ze past binnen het patroon van waarden en normen van de consument en/of burger. Hierin kunnen hele elementaire opvattingen over

verantwoordelijkheid en zingeving een belangrijke rol spelen. De beleving van de landbouw staat centraal, feitelijk wordt beleving het belangrijkste product van landbouw.

De omschreven niveaus zijn evenals de verhouding van markt en maatschappij geen kwestie van zwart of wit, nul of één. Veel meer moet de verticale as in Figuur 5.1 gezien worden als een geleidelijke schaal waarlangs het accent verschuift van systemen waarin techniek maatgevend is naar systemen met een menselijke maat.

## 5.2 Eindbeelden

Uit Figuur 5.1 blijkt dat er redenerend vanuit de spanningsvelden tussen 'markt en maatschappij' en 'techniek en mens' vier eindbeelden ofwel streefbeelden van landbouw te formuleren zijn. Deze streefbeelden zijn ontstaan door vanuit de 'hoekpunten' (mens, techniek, markt en maatschappij) van ieder kwadrant te redeneren over de 'inkleuring' van betreffende hoekpuntcombinaties. In de workshop is een eerste aanzet van het projectteam blootgesteld aan de kritiek van de deelnemers. Daarbij heeft een forse vertaalslag van beleidsgericht naar actiegericht jargon plaatsgevonden.

- a. Productielandbouw; gestoeld op het model van de tweede helft van de twintigste eeuw. Door middel van technologie werd de productie alsmaar hoger opgestuwd. Vanaf midden jaren tachtig, toen de meeste maatschappelijke doelstellingen van die landbouw, overgehouden uit de eerste helft van de twintigste eeuw volbracht waren, trok de maatschappij zich op allerlei wijzen terug. Naar de toekomst toe wordt van deze landbouw verwacht dat zij dan ook volledig marktgericht en vraaggestuurd zal opereren.
- b. Borgingslandbouw. Deze vorm van landbouw weet via de keten aan de maatschappij duidelijk te maken dat er schoon, veilig, zeker en eerlijk wordt geproduceerd. Nieuwe technologie en agronomische kennis is het middel om dat te kunnen bereiken. Verantwoording naar de maatschappij wordt afgelegd door middel van borgingssystemen. Hiermee verwerven de producenten de 'vergunning' voor hun activiteiten. Die vergunning zal wellicht gecoördineerd worden door de markt (license to deliver of leverancierspositie), maar is uiteindelijk gestoeld op maatschappelijke wensen (license to produce). Transparantie is onontbeerlijk en certificatie is in dit beeld een bruikbaar middel om de kwaliteit van het productieproces te waarborgen.
- c. Ketenservicelandbouw is de benaming van het beeld waarin er gewerkt wordt aan een optimale afstemming van productie, verwerking en logistieke processen door de gehele keten. Bovendien wordt getracht om met alle hulpzame middelen landbouwproducten te voorzien van een toegevoegde waarde. Daarbij wordt niet alleen gedacht aan specifieke productkwaliteiten als uiterlijk en smaak. Veelal kunnen hierbij belevingswaarden van de landbouw en de omgeving zoals rust, ruimte, natuurlijkheid en cultuur, worden verpakt in vermarktbare producten en diensten. Vanuit een marktgedreven gedachtegoed wordt geprobeerd om initiatieven te exploiteren die zich niet alleen richten op het product of productie, maar ook de beleving daarvan door de consument.
- d. Belevingslandbouw. Ook in dit beeld staat het gevoel van mensen bij landbouw centraal. Hier gaat het echter niet om het maken van exclusieve pakketjes gevoel die te

vermarkten zijn, maar het slaan van een nieuwe brug tussen burger en landbouw. Omdat nog slechts een klein deel van de bevolking directe banden heeft met de landbouw is die verbondenheid goeddeels verloren gegaan. In het beeld van belevingslandbouw wordt de landbouw weer tot een vanzelfsprekend onderdeel van de samenleving en van de algemeen geaccepteerde cultuur in Nederland. De agrarische sector moet daarvoor meer gevoel krijgen voor de hedendaagse maatschappelijke trends en aansluiting zoeken bij nieuwe netwerken in de samenleving. Vertrouwen wordt in dit beeld niet teruggewonnen door het afleggen van verantwoording, maar door het verbreden van diensten, het vergroten van het agrarische netwerk en het verweven van de sector met de samenleving. Het LTO initiatief 'Vrienden van het Platteland' is hiervan een eerste voorbeeld.

### 5.3 Routes voor verandering

Deze vier vormen van landbouw zijn eind- of streefbeelden. Vanuit de huidige situatie, die vooralsnog hoofdzakelijk getypeerd kan worden als een productielandbouw, zullen in de toekomst verschuivingen plaatsvinden. Enkele van die verschuivingen zijn natuurlijk al aan de gang in de praktijk, op grotere of kleinere schaal. Interessant voor dit onderzoek dat zoekt naar mogelijke institutionele handvatten voor veranderingen of verschuivingen van landbouwsystemen, zijn dan ook niet zozeer de eindbeelden, maar de te volgen routes (alhoewel een en ander met elkaar zal samenhangen). Op basis van Figuur 5.1 zijn er vijf routes te onderscheiden; Tabel 5.1 geeft een overzicht van de eindbeelden en de benamingen van de routes, die daar vanuit de huidige productielandbouw toe leiden:

Tabel 5.1 *Eindbeelden van landbouwsystemen en de benamingen van de routes, die daar vanuit de huidige productielandbouw naartoe leiden*

Eindbeeld	Route
a. Productielandbouw	1. Verdiepen en intensiveren
b. Borgingslandbouw	2. Verantwoorden en inspecteren
c. Ketenservicelandbouw	3. Verpakken en interpreteren
d. Belevingslandbouw	4. Verbreden en inviteren
e. De landbouwverlaten	5. Vertrekken en expatriëren

#### 1. *Verdiepen en intensiveren*

Hierin zullen de huidige productiestructuren *geïntensiveerd* worden dat wil zeggen dat de productie efficiënter wordt en de kwaliteit van de producten omhoog gaat. GPS, ICT en robotisering maken precisielandbouw in ruimte en tijd mogelijk. *Verdiepen* houdt in dat het productenpakket door middel van techniek en ecologie verder uitgebreid wordt. Te denken valt aan uitbreiding van het assortiment aan land- en tuinbouwproducten, maar ook aan windenergie en waterwinning. De agrarische sector versterkt hiermee de weg van marktgericht produceren.

2. *Verantwoorden en inspecteren*

Dit is het *verantwoorden* van landbouwkundige praktijken naar de maatschappij door maatschappelijke wensen voor een veilig, gezond, gemakkelijk en schoon product te vertalen naar teeltkundige, verwerkingstechnische en ecologische oplossingen. Maatschappelijke wensen (milieu, arbeid) worden opgepakt op een niveau dat hoger ligt dan de minimale eisen van de wetgever (zoals Minas, gewasbeschermingswetgeving). Hiertoe wordt nieuwe kennis en techniek ingezet, bijvoorbeeld afkomstig van het bedrijfssystemenonderzoek. Er wordt in de praktijk van dit beeld volop *geïnspecteerd* of het plantaardig productieproces ook daadwerkelijk kan voldoen aan deze maatschappelijke eisen. Door middel van nieuwe ICT-toepassingen kan het één en ander transparant gemaakt worden voor de burgers en consumenten. Voedselveiligheid wordt bijvoorbeeld door de hele keten heen gewaarborgd via certificaten als EUREP-GAP en HACCP. Via een techno- en ecocentrische benadering ontstaat zo een meerwaarde van landbouwproducten voor de maatschappij.

3. *Verpakken en interpreteren*

Het gaat hierbij niet om productie- en ketenprocessen zelf, maar de manier waarop de aansluiting gevonden wordt tussen de keten en de vraag naar specifieke agrarische producten met een 'goed verhaal'. Feitelijk wordt een product dus *ingepakt* met een stukje gevoel of beleving, waardoor het een unieke positie in de markt verwerven kan. In die zin is de route naar een ketenservice landbouw, afhankelijk van de vraag of ingenieuze marketingsconcepten slagen om productie en logistiek in de keten aan te laten sluiten bij een positieve interpretatie door de consument van het product. Die *interpretatie* hoeft overigens niet direct in verband te staan met de achterliggende fysieke productieprocessen. De toegevoegde waarde van agrarische producten wordt vooral gerealiseerd door de vraag naar kwalitatief hoogstaand gemaks- en 'feel good' voedsel. Sterke merken zijn daarbij cruciaal.

4. *Verbreden en inviteren*

Feitelijk betreft deze route het verkleinen van de afstand tot de burger door het opnieuw verweven van de landbouw in de samenleving. Het besef dat er een relatie is tussen aardappelen en friet bij de snackbar moet weer vanzelfsprekend worden. Maar ook het besef dat de landbouw direct verbonden is met en onmisbaar is voor de leefbaarheid en openheid van ons platteland. Voor dit besef moet de burger *geïnviteerd* worden in de land- en tuinbouw, bijvoorbeeld via politieke partijen, door aan te sluiten bij het verenigingsleven, opzetten van promotie campagnes ('ondernemers van nature', 'vrienden van het platteland', 'kom in de kas' enzovoort). Grote bedrijven als de Rabobank (1 miljoen leden) en Albert Heijn (miljoenen klanten) hebben een groot potentieel om vanuit gezamenlijk belang samen met boeren en tuinders op te trekken op de route naar een belevingslandbouw. Bovendien zal de landbouw het vertrouwen terug kunnen winnen door burgers via een *verbreed* dienstenpakket aan zich te binden. Zulke diensten liggen bijvoorbeeld in de sfeer van zorg, recreatie, waterbeheer of landschap.



#### 5. *Vertrekken en expatriëren*

Een laatste mogelijkheid is expatriëren: het verplaatsen van landbouw naar productielocaties elders op de wereld. Via deze route vertrekt de landbouw dus uit Nederland. Veelal wordt daarbij gewezen op de mogelijkheden van Oost-Europa. Ook is er sprake van een afnemend aantal opvolgers op de agrarische bedrijven en een grote vraag naar grond en ruimte vanuit andere sectoren van de Nederlandse samenleving.

### 5.4 Routes van de respondenten

Deze vijf routes sluiten elkaar op nationaal niveau natuurlijk niet uit. Wellicht sluiten de routes elkaar op bedrijfsniveau evenmin uit. Iedere belanghebbende kan inzetten op één of meerdere routes. Bovendien zijn er bij die routes mogelijke bedreigingen of barrières te noemen en eventueel bijbehorende oplossingen. Uit een analyse van de interviews, blijkt dat onze actoren dat ook gedaan hebben. Uit de resultaten van de interviews, waaronder de belief systems, valt op te maken dat de respondenten vanuit hun probleemperceptie de volgende routes voor de Nederlandse land- en tuinbouw zien:

Hamster

#### 1. *Verdiepen en intensiveren*

Hamster ziet mogelijkheden om de bestaande landbouw verder te optimaliseren. Dat kan in zijn visie, omdat waarden als voedselzekerheid, kwaliteit en internationalisering de productielandbouw zullen blijven vormgeven. Hoogwaardige kwaliteitsproductie heeft in zijn beeld internationale concurrentiekracht. Daarvoor is het wel nodig dat er blijvend geïnvesteerd wordt in technologie en kennis. Zo zal de precisielandbouw verder ontwikkeld moeten worden. Hamster meent dat er te weinig aandacht is voor technologische ontwikkeling. Een andere bedreiging voor de productielandbouw zijn de lage opbrengstprijzen bij een verdergaande liberalisering op wereldschaal. De wereldmarkt kent zeer lage prijzen omdat een aantal grote landbouwlanden er hun overproductie dumpen. Het EU-handelsblok moet dus blijven bestaan, maar intern zal er wel een verder harmonisering van de wet- en regelgeving noodzakelijk zijn. Hamster denkt dat voor dit alles een verrechtsing (ten opzichte van paars) van het beleid noodzakelijk is.

Veel verwacht Hamster van nieuwe producten als biodiesel, talent en eco-kauwgum. Hieraan refereert hij ook in de keuze voor de waarden 'kennis' en 'innovatie'. Deze nieuwe toepassingen van oude of juist nieuwe grondstoffen die door de akkerbouw geteeld kunnen worden, zorgen voor nieuwe marktkansen en ontlasting van overvolle markten. Een groot gevaar is het wegzakken van het niveau van technologisch onderzoek in Nederland en de ontsluiting daarvan voor de eindgebruiker. Daarom zal het oude OVO-drieluik in zekere vorm hersteld moeten worden. Nieuwe technologie, bijvoorbeeld vanuit de ICT-sector moet optimaal worden ingezet.

Maar ook de regelgeving staat veelal introductie van nieuwe producten in de weg. Biodiesel zou meer steun vanuit de overheid moeten krijgen, en talent stuit onder andere op tegenwerking van het CTB.

2. *Verantwoorden en inspecteren*

De noodzaak van het borgen van veiligheid in de keten wordt door Hamster erkend. Hij denkt dat tracking en tracing met behulp van ICT-toepassingen hieraan een belangrijke bijdrage kan leveren. De slechte samenwerking in de keten vormt tot nu toe wel een bedreiging, de kosten worden tot nu toe niet evenredig verdeeld. Ook het verschonen van de landbouw kan grotendeels gebeuren door toepassingen van nieuwe technologie. De precisie landbouw heeft voor zijn bedrijf nog vele mogelijkheden in petto, daaronder is ook milieuwinst. Hamster hamert nogmaals op het belang van kennis en innovatie. Het zijn voorwaarden voor ontwikkeling, ook langs deze route.

5. *Vertrekken en expatriëren*

Het vertrouwen in Nederland heeft Hamster inmiddels wel enigszins verloren. Vandaar dat hij werkt aan de mogelijkheden voor een bedrijf in het buitenland. Op dit moment oriënteert hij zich in de Oekraïne. Ooit was hij bezig in Polen. Dit is een persoonlijke invulling van de waarde internationalisering.

Roefs

3. *Verpakken en interpreteren*

Via het marktkanaal zal er moeten worden gewerkt aan het herstellen van het contact tussen consument en producent. Het wordt tijd dat de eindgebruiker een veel prominere rol krijgt in het ketenoverleg, feitelijk zou daar ook de regie moeten liggen. Dat wil zeggen dat er een platform voor consumenten moet komen met een sturende rol in het ketenoverleg. Voor iedere keten zal dat apart geregeld kunnen worden. Door een dergelijk overleg zal het een betere aansluiting in de keten mogelijk zijn, zal het contact tussen consumenten en producenten hersteld worden en kan er waar-dering gerealiseerd worden voor goede initiatieven van onderaf.

4. *Verbreden en inviteren*

Roefs onderkent dat het contact tussen landbouw en samenleving ernstig verstoord is. Burgers en consumenten zien geen verband meer tussen hun dagelijkse maaltijd en de agrarische activiteit op het platteland. Dat is dan ook de oorzaak dat goede initiatieven (schoner, groener, veiliger) vanuit de producenten wel gewenst zijn, maar niet worden betaald door de eindgebruiker.

Roefs ziet dat het beheer van de groene ruimte een belangrijke taak is van de landbouw, die vooralsnog niet expliciet gemaakt is. Als de inkomensteun voor productie wegvalt zal er dus gewerkt moeten worden aan een systeem dat die beheerstaken op een eerlijke en redelijke wijze vergoedt. Op die manier kan een leefbaar platteland en cultuurhistorie bewaard blijven en krijgt een waarde als 'zorg voor aarde en mensen' invulling. Op dit moment echter is zo'n beloningssysteem nog toekomstmuziek en Roefs vraagt zich af of een dergelijk systeem überhaupt wel te

maken en aan te sturen is vanuit het centrale gezag in Brussel. Steeds meer moet beleid op regionaal niveau invulling krijgen.

#### Steenbrink

##### 1. *Verdiepen en intensiveren*

Gresnigt BV wil blijven werken aan een verdere verbetering van hun bestaande bedrijfsprocessen. Dat betekent dat de productie blijvend moet worden geoptimaliseerd door middel van innovaties en gemotiveerd ondernemerschap. Steenbrink ziet de macht van de retail tegenover de producenten als een mogelijke bedreiging voor een rendabele productie, en werkt daarom samen binnen een telersvereniging. Tevens is de onduidelijke regelgeving een barrière voor goede ontwikkeling van de bedrijfs- en productieprocessen van Gresnigt. Zeker voor een visie op de langere termijn, is het noodzakelijk dat er van overheidswege duidelijkheid gegeven wordt over het te volgen beleid. Voor een snelle technologische ontwikkeling is het van belang dat kennis blijft doorstromen door de gehele sector. Exclusiviteit en geheimhouding hebben misschien op de korte termijn voordelen, op de langere termijn is ook Gresnigt beter gebaat bij een goede interactie tussen bedrijven over nieuwe technologie om zo het leerproces te versnellen.

##### 4. *Verbreden en inviteren*

Steenbrink herkent deze route, maar ziet zichzelf er niet bij betrokken, voor zover het de verbreding van het dienstenpakket van land- en tuinbouw betreft. Een deel van de huidige landbouw zal echter zeker deze kant op gaan. Daarbij wordt het landelijke gebied ingezet voor (nieuwe) functies als recreatie, zorg en landschap. Gresnigt wil echter een productiebedrijf blijven.

##### 5. *Vertrekken en expatriëren*

Steenbrink is actief bezig om de optimale productielocaties voor het bedrijf te zoeken. Dat betekent dat er ook elders op de wereld nieuwe vestigingen van het bedrijf zijn en zullen komen.

#### Van Rijsingen

##### 1. *Verdiepen en intensiveren*

Van Rijsingen ziet voor de productielandbouw niet heel veel toekomst in Nederland. Er is te veel druk op de ruimte in dit land. Voedselzekerheid is een waarde, maar kan ook gegarandeerd worden door op grotere schaal (Europa) te denken. Bepaalde teelten zullen hier wel blijven, vanwege de schaarste van geschikte gronden in Europa. Zolang de productie hier nog plaatsvindt, komt het er op aan om zo efficiënt mogelijk te werken. Flexibiliteit is daarbij van bijzondere waarde. Het optimaliseren van logistieke keten is een noodzaak om de kosten in toom te houden.

##### 4. *Verbreden en inviteren*

Productielandbouw verdwijnt, in de overgebleven gebieden met een open ruimte in Nederland bepaalt de wens van de burger het landschap. Van Rijsingen hoopt dat er een evenwicht ontstaat waarin een leefbaar platteland kan bestaan, met zorg voor de aarde. Vooralsnog is de grote onduidelijkheid over de financiering van dit platteland

en het gebrek aan toegesneden kennis een groot probleem. Bovendien is het maar de vraag of de gemiddelde Nederlander zich nog wel interesseert in het Nederlandse platteland. Een van de taken van LTO Nederland is het in kaart brengen van deze situatie. Dat moet duidelijkheid brengen over de te volgen route en de verantwoordelijkheden eerlijk verdelen. Van Rijsingen ziet voor zijn bedrijf geen rol in dit beeld.

5. *Vertrekken en expatriëren*

Van Rijsingen erkent het belang van internationalisering in de huidige situatie. De productie zal dus naar andere gebieden in Europa verdwijnen.

Venhuizen

1. *Verdiepen en intensiveren*

Dit komt tot uiting in keuze voor waarden als 'productie-efficiëntie' en 'voedselzekerheid'. Een optimale productie zal altijd een drijfveer blijven voor agrarisch ondernemers. De hoge grondprijzen en de slechte concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland door andere wetgeving ziet Venhuizen als bedreiging. Grond zal altijd relatief duur blijven, alleen gezinsbedrijven zullen hier mee om kunnen gaan. De overheid zal wetgeving moeten harmoniseren met concurrerende landen.

2. *Verantwoorden en inspecteren*

Venhuizen wil zich binnen Agrifirm inzetten voor een verduurzaming van de sector. Waarden zijn 'duurzaam ondernemen' en 'zorg voor de aarde'. Aandacht is er voor milieuvriendelijke teelt- en productiemethoden. Bovendien werkt Agrifirm mee in (internationale) ketenprocessen die veiligheid en duurzaamheid moeten garanderen. Daarbij hoort certificering.

Bedreigingen op deze route zijn de internationale verschillen in wet en regelgeving, het wankel vertrouwen tussen ketenpartijen en de moeilijk te realiseren meerwaarde op de markt voor duurzaamheid. Venhuizen stelt dat deze problemen (gedeeltelijk) kunnen worden opgelost door een overheid die verantwoordelijkheid en regie op zich neemt.

3. *Verpakken en interpreteren*

Alhoewel Venhuizen voor Agrifirm geen directe rol ziet in de relatie met consumenten, probeert het bedrijf wel zo optimaal mogelijk te functioneren in de productie-verwerkings- en logistieke keten. Naast de bijdrage van Agrifirm aan de verantwoording van de agrarische activiteiten, probeert zij hiermee ook een betere positie in de markt te verwerven. De leverancierspositie van Agrifirm bij haar afnemers wordt veilig gesteld, en de coöperatieleden (toeleveranciers) kunnen bij deelname aan de ketencertificatie een kleine meerprijs op hun producten verdienen.

4. *Verbreden en inviteren*

Venhuizen constateert dat de landbouw een hele directe relatie heeft met de leefbaarheid van het platteland, zeker op regionaal niveau. Dat blijkt ook uit de verkozen waarde 'regionale diversiteit'. Agrifirm heeft geen eigen rol in deze route.

Karselius en Wegdam

1. *Verdiepen en intensiveren*

Twenthe Plant ziet nog mogelijkheden om de productie van bomen in Nederland verder te optimaliseren. De kwaliteit van het product moet nog verder omhoog, en ook de uniformiteit in het assortiment is nog niet wat het zou kunnen en moeten zijn. Hiervoor is meer kennis nodig, maar ook een verdere schaalvergroting en verbetering van de productie-efficiëntie zal onontbeerlijk zijn. Dit komt ook terug in gekozen waarden als 'uniformiteit', 'schaalvergroting', 'productie-efficiëntie' en 'kennis'. Het probleem voor Nederland is het gebrek aan ruimte, in het bijzonder voor de boomkwekerij. Ook is het Nederlandse gewasbeschermingbeleid een probleem voor de concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van productiegebieden elders in Europa. Het wordt tijd dat de bestemmingsplannen in Nederland duidelijkheid gaan bieden over de vestigingsmogelijkheden van boomkwekerijen. Bovendien moet er hard worden samengewerkt om de kwaliteit van het Nederlandse product te verbeteren, bijvoorbeeld binnen het ketenproject Qualitree.

5. *Vertrekken en expatriëren*

Twenthe Plant ziet de productie op de lange termijn verdwijnen naar andere gebieden, met name richting Oost-Europa. Eigenlijk ziet hij geen goede toekomst meer voor productieactiviteiten in Nederland. Een snelle uitbreiding van de EU en het verdwijnen van handelsbarrières vindt Twenthe Plant dan ook wenselijk.

Van Duyn

3. *Verpakken en interpreteren*

Van Duyn ziet een goede toekomst voor een hoogwaardige, ketengerichte land- en tuinbouw in Nederland. Ketendiensten en hoogwaardige productie versterken elkaars positie in Nederland. Op een high-tech methode worden de wensen van de consumenten ingevuld. Veel traditionele instituties hebben alleen maar belemmerend gewerkt in het doorvoeren van consument-gerichte vernieuwingen. Bovendien zijn het versnipperde kennissysteem en de traditionele veiling niet capabel voor het organiseren van de innovaties die nodig zijn voor een ketenzorg- landbouw. Innovaties moeten getrokken worden door een ketenpartij, die met het juiste type en de juiste hoeveelheid partners een streefbeeld omzet in doelen en tot actie overgaat. Verder moet er serieus werk worden gemaakt van het verbeteren van het imago door informeren. Het slechte imago van de land- en tuinbouw is een bedreiging voor deze route. Ook de mentaliteit van de consument is een bedreiging. Deze moet veranderen om de maatschappelijk gewenste duurzame teelten van de grond te krijgen. De overheid kan beter werken aan deze mentaliteitsverandering (resultaat pas over één of twee generaties) dan dat ze de concurrentiepositie van de land- en tuinbouw ondermijnt door het opleggen van te veel restricties.

5. *Vertrekken en expatriëren*

Van Duyn ziet in Nederland alleen nog perspectief voor hoogwaardige takken van plantaardige productie. Laagwaardige vormen kunnen de concurrentie met het buitenland niet aan vanwege het lagere kostenniveau aldaar. Veel landbouw- en

veeteeltbedrijven in Nederland zullen moeten wijken voor tuinbouw, industrie, recreatie en woningbouw. Landbouw- en veeteeltproductie zullen vertrekken naar het buitenland.

Van der Zande en Jasperse

3. *Verpakken en interpreteren*

Van der Zande en Jasperse zien voor de toekomst een hele sterke beweging naar een landbouw die niet meer om techniek en productie draait, maar om mensen en hun beleving. Dat betekent feitelijk dat een sociocentrische benadering noodzakelijk is om aan te blijven sluiten bij de vragen en behoeften vanuit de gehele maatschappij. Daarbij wordt het voor de sector van essentieel belang dat vermarkting van traditionele producten wordt opgeluisterd met een gevoel of beleving van dat product. Toegevoegde waarde dient te worden gerealiseerd met een verhaal dat bij een product past, een verhaal dat de consument een goed gevoel geeft of een positieve associatie oproept. In die zin wordt de verpakking van producten (zowel letterlijk als figuurlijk) dus steeds belangrijker.

4. *Verbreden en inviteren*

Eenzelfde benadering dient gekozen te worden als het er om gaat om de maatschappelijke positie van de landbouw te verbeteren. Ook hier is een insteek noodzakelijk die uitgaat van de belevingswaarde van landbouw en voedselproductie. Er zal gewerkt moeten worden aan concepten die landbouw weer een onderdeel laten zijn van het maatschappelijke normen en waarden patroon, de maatschappelijke beleving van wat waardevol is voor het geheel. Daarvoor zijn waarden als 'innovatie' (in een ruime zin van het woord), 'samenwerking' en 'flexibiliteit' van essentieel belang.

Het huidige technologische paradigma is een bedreiging voor deze noodzakelijke verandering. Het zorgt er immers voor dat de landbouw steeds verder van zowel markt als maatschappij vandaan komt te staan. De gevestigde orde (organisaties en managers) denkt nog in oude termen. Een snelle doorstroming van mensen met nieuwe ideeën is dus noodzakelijk. Ook moet er hard gewerkt worden aan nieuwe kennis en instituties die aansluiten bij een sociocentrisch georiënteerde landbouw.

Van der Wekken

1. *Verdiepen en intensiveren*

Van der Wekken staat een landbouw voor die zich steeds verder zal specialiseren, efficiënter gaat produceren en sterk zal gaan opschalen. Dat komt ook terug in waarden als 'ondernemersschap', 'schaalvergroting' en 'kennis'. In de landbouw die van der Wekken zich voorstelt zal productie dus plaats vinden op grote kennisintensieve ondernemingen. Grootste bedreigingen die van der Wekken hierbij onderscheidt zijn het grote aantal inefficiënte telers en het feit dat hun aantal maar erg langzaam terugloopt. Dat komt mede door het in stand houden van de Europese subsidies en de te hoge grondprijzen. Als die situatie verandert, zal er snel een rationalisatie in de agrarische productie plaats vinden. Van der Wekken denkt dat deze ontwikkelingen (subsidies weg en lagere grondprijzen) zich in de loop van jaren als vanzelf zullen

voltrekken. DLV ziet voor zichzelf een rol als aanbieder van hoogwaardige maar ook exclusieve kennis.

2. *Verantwoorden en inspecteren*

Daarnaast wil DLV meewerken aan een landbouw die veiliger en schoner is. Dat is onder andere mogelijk door betere afspraken in de keten te maken, maar ook door nieuwe technologie en kennis in te zetten om intensieve productiemethoden milieuefficiënter te maken. Deze route vinden we terug in waarden als 'kennis', 'ketensamenwerking' en 'zorg voor de aarde'. Van der Wekken tekent daarbij aan zorg te hebben voor een afnemende interesse voor technische innovaties en vernieuwingen. Daarom pleit van der Wekken voor een nieuwe organisatie van het kennissysteem, waarin weer een betere verbinding wordt gelegd tussen de voormalige drie partijen uit het OVO-drieluik. Het moet niet worden zoals het was, maar een verdere samenwerking tussen bijvoorbeeld DLV en PPO om kennis en diensten aan te bieden aan agrarische opleidingen is goed denkbaar in de toekomst.

Van den Boezem

4. *Verbreden en inviteren*

Het agrarische productieproces heeft tot nu toe altijd in het middelpunt gestaan, naar de toekomst toe worden verbrede functies van agrarische activiteit juist belangrijker. Boeren die met natuur, zorg en of recreatie aan de slag willen, moeten echter wel speciale ondernemersschapskwaliteiten bezitten. In het opleidingsprogramma van het Groenhorst college wil men in de toekomst juist hieraan extra aandacht geven. Het nieuwe ondernemersschap zal dus onmisbaar zijn voor een 'leefbaar platteland' in de toekomst. De sterke verkokering in het voormalige OVO-drieluik voorkomt echter de broodnodige samenwerking om te werken aan dergelijke vernieuwingen. Ook vanuit de sector zelf komt relatief weinig initiatief, doordat men nog teveel in het oude productiesysteem denkt en de economische situatie ook niet veel risicovolle nieuwe initiatieven toe staat.

Van den Boezem zet de landbouw neer in samenhang met andere sectoren. Juist op de grensvlakken tussen landbouw en die andere sectoren wil het Groenhorst college zich richten in de toekomst. Als dat contact vorm krijgt dan zal ook blijken dat samenwerking de enige manier is om op een duurzame manier aan een maatschappelijk belang te werken. Immers, het landelijk gebied gaat iedereen aan, daarvoor bestaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Die samenwerking wordt dus steeds belangrijker, het gaat eigenlijk over het internaliseren van de het agrarische in zoiets als het maatschappelijke gedachtengoed. Het inzicht dat samenwerking een van de basisprincipes is van een functionerende maatschappij zal uiteindelijk tegenwicht kunnen bieden aan economisch belang op de korte termijn. Waarden die hierbij horen zijn 'openheid', 'vrijheid' en 'spiritualiteit'.

Tabel 5.2 De routes die de respondenten voorstaan in de toekomstige ontwikkeling van de Nederlandse land- en tuinbouw

Groep		Route				
		verdiepen	verantwoor- den	verpakken	verbreden	vertrekken
		intensiveren	inspecteren	interpreteren	inviteren	expatriëren
Primaire Producenten	Hamster					
	Roefs					
	Steenbrink				*	
Verwerking & handel	Wegdam & Karselius					
	Venhuizen				*	
	Van Rijsingen				*	
	Van Duyn					
kennis & advies	Van der Wekken					
	Van den Boezem					
	V/d Zande & Jasperse					

\*: Lichtgrijze vakjes geven aan dat de respondent de route wel als zodanig onderkent, maar voor zijn eigen bedrijf geen actieve rol ziet weggelegd.

In tabel 5.2 staat een overzicht van de routes die de verschillende geïnterviewden voor de land- en tuinbouw voorstaan. Wat vooral opvalt in de tabel is dat de routes redelijk evenredig verdeeld zijn. Zowel de telers, verwerking & handel en kennis & advies instellingen noemen alle routes, met uitzondering van kennis & advies, die niet ingaan op 'vertrekken'. Ook is de totale aandacht voor nieuwe routes verdeeld. 'Verdiepen' wordt dan nog wel het meest genoemd (staat ook het dichtst bij de huidige situatie, of de traditionele manier van veranderen), maar ook moderne en onzekere trajecten als 'verpakken' en 'verbreden' zijn aangestipt door onze respondenten.

## 5.5 Handvatten van de respondenten

Tijdens de workshop (zie ook werkwijze, hoofdstuk 2) zijn de bevindingen van de projectgroep over de toekomstbeelden en bijbehorende routes teruggekoppeld met de respondenten. De aanwezigen konden zich allen redelijk vinden in het assenstelsel met de vier kwadranten zoals dat werd gepresenteerd. Desalniettemin blijft het lastig om de eindeloze chaos van de werkelijkheid, te reduceren en ordenen tot een figuur met daarin vier of vijf ontwikkelingsrichtingen. Het abstracte karakter van de figuur en de voorgestelde routes maakt het lastig om er concreet over te discussiëren.

De aanwezigen op de workshop werd gevraagd om voor drie van de routes en of beelden (namelijk productie-, borgings- en belevingslandbouw) duidelijke en concrete verwachtingen te noemen. Welke partijen of instituties zouden wat moeten ondernemen om een dergelijk beeld dichterbij te brengen of uiteindelijk te realiseren? Hieronder enkele resultaten



### *Productielandbouw*

- internationale harmonisatie van regelgeving  
Respondenten geven aan dat de overheid een verantwoordelijkheid heeft om concurrentievervalsing door toedoen van oneigenlijke verschillen in nationale en regionale regelgeving weg te nemen.
- grondprijzen moeten omlaag  
Voor een verdieping en intensivering van het landbouwsysteem in Nederland (richting productielandbouw), is het noodzakelijk dat de grondprijzen omlaag gaan. Onduidelijk blijft echter, door wie of hoe dat zal moeten gebeuren, anders dan marktwerking.
- technologie is niet belangrijk  
Technologie zal wel gebruikt worden op deze route van intensivering en verdieping, maar het zal geen noodzakelijkheid zijn. In elk geval behoeft het geen bijzondere institutionele aandacht, aangezien de technologische ontwikkeling een autonome trend is.

### *Borgingslandbouw*

- innovatieve ondernemers  
De borgingslandbouw zal moeten zorgen voor een verantwoording van sector bij de maatschappij. Hiervoor zullen in dit scenario innovatieve ondernemers nodig zijn die door middel van technische hulpmiddelen hun productieproces kunnen afzekeren en transparant kunnen maken.
- samen met keten problemen aanpakken  
Deze primaire ondernemers kunnen het echter niet alleen. Ook de overige ketenpartijen zullen hierin hun uiterste best moeten doen om tot functionerende efficiënte oplossingen te komen.
- meer communicatie met de consument  
Dit alles zal moeten zorgen voor meer contact met de consument. Daarbij is het dan wel noodzakelijk dat (een gedeelte van) deze doelgroep ook open staat en geïnteresseerd is in een borgingsverhaal ten aanzien van het voedsel aanbod.
- kennisontwikkeling rond ziekten en plagen belangrijk  
De borgingslandbouw zal afhankelijk zijn van vergaand inzicht van gedrag en ontwikkeling van allerlei ziekten en plagen in voedsel gedurende het gehele productie en logistieke proces. Zowel inzake voedselveiligheid, maar ook met betrekking tot de impact van middelen en technieken op de omgeving om deze ziekten en plagen te kunnen bestrijden. Om zaken te kunnen afzekeren, is het noodzakelijk dat er ook kennis is over de mogelijke risicofactoren. Hiervoor is een rol weggelegd voor het onderzoek.

### *Belevingslandbouw en ketenservicelandbouw*

- ondernemerschap stimuleren  
Ondernemen in op een maatschappijgestuurde wijze (bovenste helft van Figuur 5.1) vraagt om heel andere taken, eigenschappen en vaardigheden. De ondernemer moet zich bewust zijn van zijn maatschappelijke positie, daaruit een visie en duidelijke doelstellingen formuleren.

- marktmogelijkheden  
Belevingslandbouw staat of valt bij het ontwikkelen van verkoopbare diensten waar (eventueel naast het produceren van een gewas) een maatschappelijke vraag naar is (bijvoorbeeld landschap, zorg en recreatie).
- draagvlak  
Voor draagvlak en (hernieuwd) vertrouwen zal het sociaal en cultuurhistorisch gedachtegoed van agrarisch Nederland opnieuw verweven moeten worden in bredere delen van de samenleving. Het aanvoelen van en anticiperen op de maatschappelijke gevoeligheid van agrarische aangelegenheden is daarbij cruciaal.
- horizontale en verticale samenwerking  
Horizontale (bijvoorbeeld primaire bedrijven met elkaar) en verticale samenwerking (ketens) is nodig om voldoende kritische massa te realiseren. Hierdoor ontstaat draagkracht en een meer eenduidig geluid vanuit de sector.
- onderwijs, onderzoek en adviesinstellingen  
Voor het onderwijs, onderzoek en advies is het noodzakelijk zich te richten op andere dan traditionele, productie-georiënteerde informatie, kennis en vaardigheden. Bewustwording en creativiteit staan centraal bij ondernemen in de de belevingslandbouw. Het maatschappelijke draagvlak wordt gezien als een markt door de respondenten. Advies en onderzoek kan door marktonderzoek bijdragen aan een goede prestatie van de landbouw hierin.

Wat betreft het zoeken naar institutionele handvatten c.q. doorslaggevende stakeholders, heeft de workshop minder opgeleverd dan we ervan hadden verwacht. Het bleek bijzonder moeilijk om op het redelijke abstracte niveau van de plantaardige productie in Nederland, concrete handvatten (anders dan diegenen die bij de discussie over de drie vormen van landbouw genoemd staan) te definiëren. We vermoeden dat zulke handvatten en stakeholders in hun algemeenheid moeilijk zijn aan te geven. Voor een goede invulling is afdalen naar praktische en regionale niveaus vermoedelijk een *conditio sine qua non*.

## 6. Discussie en strategische suggesties

In hoofdstuk 3 is aangegeven welke visies er onder de respondenten bestaan over de waarden die de land- en tuinbouw zou kunnen vertegenwoordigen. De 'waardendriehoek' is daaruit als waardevol instrument naar voren gekomen om het krachtenveld van en de communicatie tussen maatschappelijke groeperingen in beeld te brengen. De driehoek positioneert de groeperingen ten opzichte van de maatschappelijke krachten die zij als meest sturend benoemen. In Hoofdstuk 4 worden de 'beliefsystemen' van de respondenten benoemd. Op grond van waarden en beliefsystemen wordt in Hoofdstuk 5 de innovatieruimte in een assenstelsel met vier kwadranten omschreven. Naar elk van de kwadranten wordt een richting geformuleerd, waarnaar de land- en tuinbouw zich zou kunnen of moeten bewegen voor een volwaardige plaats in de samenleving.

Vooreerst wordt voorliggend onderzoek vergeleken met uitgangspunten en uitkomsten van aanverwant toekomstverkennd onderzoek. Daarna wordt het assenstelsel uit dit onderzoek in een breder maatschappelijk kader beschouwd. Vervolgens beschrijft dit hoofdstuk (uitgaande van de 'waardendriehoek') op welke wijze partijen als de overheid, de kennis- en adviessector, marktpartijen en intermediaire organisaties samen met de primaire producent zouden kunnen optrekken op weg naar één van de kwadranten in het assenstelsel. Ten slotte wordt de opmaat voor het vervolg van dit onderzoek gegeven: de vorming van socio-technische netwerken.

### 6.1 Assenstelsels in aanverwant onderzoek

In aanverwant onderzoek naar toekomstbeelden voor de landbouw wordt evenals in het voorliggende rapport gestoeid met assenstelsels. In het PPO-rapport 'Toekomst van Telen' (verslag van workshop d.d. 19 juni 2002) worden 'internationaal vs regionaal' en 'natuurlijk vs hightech' als de drijvende krachten achter de toekomstige ontwikkeling gezien. In het rapport 'Ruimte voor landbouw' van Alterra en het LEI vormen 'lage en hoge economische groei' en 'laag en hoog milieubewustzijn' de basis voor vier ontwikkelingsrichtingen. In het project 'Toekomstbeelden Plantaardige Productiesystemen' (PO en DLO) worden groot-schalige, gescheiden landbouwsystemen met een mondiale oriëntatie onderscheiden van kleinschalige, regionaal verweven systemen. In dit onderzoek komen vier toekomstbeelden tevoorschijn uit 'markt vs maatschappij' en 'techniek vs mens'. De inhoud van de kwadranten in de drie studies is weergegeven in Tabel 6.1

Opvallend is de verscheidenheid aan drijvende krachten tussen de vier studies. Desondanks vertonen de resulterende toekomstbeelden opmerkelijke overeenkomsten. Kennelijk hangt de aanduiding van drijvende krachten sterk samen met het vakgebied of abstractieniveau van de auteurs, maar komen ze met de praktische uitwerking toch bij min of meer vergelijkbare toekomstbeelden voor de landbouw terecht. Dat is een geruststellende gedachte.

Tabel 6.1 Toekomstbeelden voor de landbouw in vier studies

Toekomst van Telen	Ruimte voor Landbouw	Toekomstbeelden	Innovatieprocessen
Natuurlijk boeren zonder grenzen	Grootschalige grond- gebonden productie	Grootschalig gescheiden	Productielandbouw
Nederland Regieland	Agroproductieparken		Ketenservicelandbouw
De Regio is uw Thuis	Belevingslandbouw	Kleinschalig verweven	Belevingslandbouw
Rentmeesterschap	Natuur- en landschaps- beheer		Borgingslandbouw
Nieuwe Stijl			

Deze studie gebruikt het benoemen van waarden om over de huidige posities en tegenstellingen heen te stappen en te concentreren op toekomstbeelden van de landbouw. Ook het werk van de taskforce 'waardenvolle landbouw' (Van Eck et al., 2001) legt een sterke nadruk op het belang van een discussie over waarden. Deze discussie gaat immers dieper dan kortetermijnbelangen (tactische spoor van belief systems), maar raakt aan de essentie van een ieders denken over de functie van de sector in de maatschappij en de indeling van de ruimte (strategisch denken). Waarden maken duidelijk waar echte tegenstellingen en overeenkomsten liggen en bovenal geven zij het inzicht in nieuwe oplossingsrichtingen. Immers, oplossingen die niet tegemoetkomen aan kortetermijndoelstellingen, maar wel invulling geven aan achterliggende gedeelde waarden, kunnen nieuw perspectief voor de discussie leveren.

In dit onderzoek ligt de nadruk op de procesmatige kant en het krachtenveld rondom innovatie. De drijvende krachten achter innovaties komen voort uit techniek vs. mens en markt vs. maatschappij. De actoren moeten uiteindelijk in actie komen om een gewenste innovatie gerealiseerd te krijgen. Elke groep actoren kent de land- en tuinbouw een andere set waarden toe. Deze inzichten zijn samen te vatten in een zogenaamde waardendriehoek die het krachtenveld en de actoren in beeld brengt. Elke groep actoren gaat uit van een set aan waarden en elke groep actoren heeft een blinde vlek in de waardendriehoek.

In de aanverwante studies ligt de nadruk op het ontwerpen van toekomstbeelden voor de inrichting van plantaardige productie of van het landelijk gebied in Nederland. Dan zijn scenario's als schaalvergroting, internationalisering en technologie en milieubeheer veel belangrijker. Met die grote lijnen moeten de betrokken ontwerpers rekening houden bij de uitwerking van hun toekomstbeeld. De conclusie is dat de voornoemde onderzoeksteams vanuit hun eigen begrippenkaders redeneren en van daaruit hun toekomstbeelden omschrijven.

Een gemeenschappelijkheid in de vier studies is het onderscheid tussen een regionale gerichtheid en een internationale gerichtheid. Bij een meer mensgerichte, sociocentrische benadering ligt een regionale gerichtheid voor de hand. Voor persoonlijke contacten kun je nu eenmaal niet steeds de hele wereld afreizen. Bij een internationale gerichtheid staan zakelijke contacten voorop en ligt een meer productiegerichte, technocentrische benadering voor de hand. Opvallend is dat veel respondenten de productielandbouw op termijn uit Nederland zien verdwijnen (strategisch spoor) en toch sterk op de productiegerichte, technocentrische denkrichting blijven inzetten (tactisch spoor). Misschien moet hier onder-

scheid worden gemaakt tussen bederfelijke en houdbare producten. Het verdient wellicht aanbeveling deze 'tegenstrijdigheid' nog eens nader te onderzoeken.

## **6.2 Maatschappelijk aantrekkelijk ondernemen**

Het Ministerie van LNV spant zich in voor de verbreding van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de agrarische sector. Het woord 'verantwoord' suggereert dat de sector zich moet verantwoorden. Het invullen van de wensen van de samenleving zal leiden tot hogere productiekosten. Het is de vraag of de samenleving wel op een dergelijke verantwoording zit te wachten en of zij daarvoor wenst te betalen. De respondenten in dit onderzoek signaleren dat de politiek (gekozen door de samenleving) geen duidelijke keuzes maakt (en dus ook niet beloont) en dat de consument niet wenst te betalen voor verantwoorde productie. Het kan beter als een leveringsvoorwaarde van handel/verwerking worden beschouwd.

Er blijkt dus een discrepantie tussen het koopgedrag van de consument en het stemgedrag van de burger. Deze discrepantie wordt verbeeld met de as markt-maatschappij in Figuur 5.1. In ieder geval moet een product of dienst worden geleverd, wat de burger waardevol of aantrekkelijk vindt. Verschillende respondenten meldden dat de consument is vervreemd van de agrarische sector. Het (her)introduceren van van agrarische sector als vanzelfsprekend en waardevol onderdeel van de Nederlandse samenleving staat centraal. Een afwisselend, toegankelijk en gastvrij platteland kan zoiets zijn (eindbeeld 'belevingslandbouw'). In ere houden van agrarische tradities en cultuurhistorische waarden zijn daarvoor concrete maatregelen.

Tijdens de in het kader van dit onderzoek gehouden workshop werden het 'leveren van concepten' en het 'vermarktbaar maken van maatschappelijke wensen' als perspectiefrijke opties voor ondernemen in de agrarische sector genoemd. Traditionele producten moeten worden geleverd samen met aantrekkelijke diensten (ketenservicelandbouw). Om de kloof tussen markt en maatschappij te overbruggen verdient het daarom aanbeveling om te gaan denken in termen van Maatschappelijk Aantrekkelijk Ondernemen. Het woord 'aantrekkelijk' suggereert dat de sector iets aantrekkelijks moet zien te bieden voor markt en maatschappij.

## **6.3 Invloed van de nationale overheid op de innovatieruimte**

In een workshop van het LEI met beleidsmedewerkers van LNV wordt geconcludeerd dat 'beleidsmakers zich vaker dan voorheen moeten afvragen wat voor effect wetten en regels zullen hebben op de innovatieruimte van de ondernemer'. In het rapport *Innoveren onder voorwaarden* (nog niet gepubliceerd) concludeert het LEI dat gebrek aan onderlinge consistentie en de grote mate van detaillering van wetten en regels de belangrijkste belemmering voor innovatie voor de realisatie van maatschappelijk gewenste innovaties zijn. Indien LNV en VROM of zelfs verschillende onderdelen van LNV expliciet of impliciet aansturen op verschillende eindbeelden ontstaat een afwachtende of wantrouwende houding bij ondernemers in de agrarische sector. Dit vormt voor alle partijen een bron van

frustratie en beperkt ondernemers in de benodigde innovatieruimte. Unaniem wordt geconcludeerd dat een beleid op hoofdlijnen gewenst is.

Verschillende respondenten uit dit onderzoek schetsen hetzelfde beeld van een regelzuchtige overheid zonder visie op de landbouw. Om de overheid van een remmende tot een stimulerende factor te maken, past de aanbeveling dat beleidsmakers een visie ontwikkelen op welke innovatieruimte uit het assenstelsel (Figuur 5.1) zij aansturen en welke condities daarbij horen. Vanzelfsprekend vragen verschillende regio's, bedrijfstypen enzovoort om verschillende eindbeelden en om verschillende routes.

Voor een innovatie onder een kopgroep van voorlopende telers volstaan kennisintensieve projecten, zoals stimuleringsprojecten. Voor een werkelijke transitie is echter ook de grote middengroep nodig. De middengroep richt zich in haar kennisbehoefte meer op collectieve organisaties. Voor een werkelijke transitie van de sector is het dus nodig om aan te sluiten bij intermediaire partijen, zoals studieclubs, telersverenigingen, coöperaties en vakgroepen. Een aanbeveling voor de overheid is dus om niet alleen de primaire producent, maar ook de intermediaire partijen te betrekken bij het transitieproces naar duurzame teeltmethoden.

### 6.3.1 Eigentijds innovatiedrieluik

Het toenmalige OVO-drieluik ging uit van Onderwijs, Voorlichting en Onderzoek als aanjager van innovaties. Coalitievorming vond daarmee op macroniveau plaats. Inmiddels heeft een verregaande versnippering in het kennissysteem plaatsgevonden en is het bereik onvoldoende. Voorliggend onderzoek heeft drie pakketten van maatschappij-, mens- en markt-gerelateerde waarden opgeleverd. Elke groep respondenten kende deze waarden een sterke of een zwakke sturende kracht in de ontwikkeling van de land- en tuinbouw toe. Voor het slagen van de transitie naar meer duurzame teeltmethoden zal er voldoende aandacht moeten zijn voor alledrie de pakketten: een eigentijds innovatiedrieluik.

Het beleid is zoekende naar mogelijkheden om 'voor elk wat wils' te bieden. Coalities op macroniveau voldoen daarmee niet meer. Het eigentijdse innovatiedrieluik is dan ook ontkoppeld van het macroniveau en wordt verbonden aan de drie waardenpakketten. Dit kan de sleutel zijn om de verdeeldheid in de periferie rondom de teler om te buigen tot een gemeenschappelijk beeld. De nadruk in het eigentijdse drieluik ligt op coalitievorming in een institutionele omgeving: het mesoniveau. Het is daarom aan te bevelen dat LNV als stimulator niet alleen aandacht besteedt aan coalities op macroniveau, maar ook aan coalities op mesoniveau.

Naast het macroniveau en het mesoniveau kent het eigentijdse drieluik het micro-niveau. Hierin hebben kennis en vaardigheden van de ondernemer een plaats. Het probleem is dat het agrarisch onderwijs teveel op vaktechniek en te weinig op systeemdenken en ondernemersvaardigheden is gericht. Om mee te draaien met coalities op mesoniveau is nodig om sociaal-inventieve ondernemers op te leiden. LNV richt zich (via Laser) tot op heden voornamelijk technisch georiënteerde initiatieven op micro niveau en zou zich bovendien toe kunnen leggen op initiatieven, waarbij coalitievorming op mesoniveau rondom een innovatie richting duurzame teelt centraal staat.

### 6.3.2 Nieuwe organisatievormen

Zodoende rijst de vraag hoe we de discrepantie tussen het koopgedrag van de consument en het stemgedrag van de burger overbrugd kunnen krijgen. De handel & verwerking weten wel een aantal wensen van de consument (en de burger) te vertalen naar de primaire producent, maar kennelijk weet de primaire producent geen boodschap over te brengen naar consument en burger. Verschillende respondenten wisten van initiatieven met telersgroepen, gericht op duurzaam telen, die zijn gestrand wegens gebrek aan inspanningen aan afnemerszijde van de keten. Louter laten zien 'hoe goed je het doet' heeft voor de primaire sector dus geen zin. Geen enkele groepering in agrarisch Nederland is actief of is succesvol in het aanspreken van de maatschappij. Het verdient daarom aanbeveling om te zoeken naar nieuwe organisatievormen om tweerichtingsverkeer in de communicatie tussen teler en maatschappij tot stand te brengen. Afgaande op de 'waardendriehoek' spelen intermediaire partijen en het middenveld waarschijnlijk de sleutelrol.

In 1994 verscheen een rapport van A.T. Kearney onder de titel *De markt gemist?* Dit rapport vormde de aanzet tot de oprichting van de stichting Agro Keten Kennis (AKK). Deze stichting had tot doel om de samenwerking tussen de verschillende schakels in de keten te verbeteren. Onder de vlag van AKK zijn grote aantallen ketenprojecten uitgevoerd. Anno 2003 lijkt het tijd te zijn voor een rapport onder de titel *De maatschappij gemist?*. Daarmee kan wellicht een beleidsmatige omslag naar een meer sociocentrische inkleuring van onderzoek en ontwikkeling worden bewerkstelligd. Daarbij verdient juist het ethische aspect van duurzaamheid meer aandacht.

In de Inleiding is geconstateerd dat de handel & verwerking een andere vertaalslag voor maatschappelijke waarden hanteren dan de kennis- en adviessector en de overheid. In termen van de 'waardendriehoek', is de linkerhelft (handel & verwerking en intermediairs als coöperaties, veilingen en telersverenigingen) gescheiden van de rechterhelft (kennis en advies, studieclubs), zie ook figuur 3.2. Vanuit deze twee werelden klinkt een uiteenlopende boodschap door richting de teler. De linkerhelft is de wereld van de AKK projecten. In een AKK project komen verschillende schakels in de afzetketen tot actie op grond van gezamenlijke afspraken. Over het algemeen ontbreekt de primaire sector in AKK projecten Blijkbaar wordt verondersteld dat een eensluidende boodschap vanuit de keten (de inkomstenbron van telers) voldoende wordt opgepakt door de primaire producent.

De primaire producent blijkt er in de praktijk niet in te slagen om via de productieketen signalen naar de maatschappij uit te zenden. De supermarktketens profileren liever zichzelf dan de partners verderop in de keten. Ook de middenlaag van coöperaties, telersverenigingen of vakgroepen - die de teler vertegenwoordigt - heeft onvoldoende contact met de maatschappij. Grote top-telers hebben direct toegang tot kennis en advies, maar een te zwakke leverancierspositie om rechtstreeks (buiten de middenlaag om) met handel & verwerking en de overheid te communiceren.

De rechterhelft van de 'waardendriehoek' is de wereld van de stimuleringsprojecten zoals BIOM, BIODAS en Telen met Toekomst. Uit deze wereld wordt de boodschap van 'duurzaamheid' als maatschappelijk gewenste ontwikkelingsrichting hoofdzakelijk benaderd vanuit een ecologisch of milieutechnisch perspectief. Een deel van de primaire sector is zelf actief betrokken bij stimuleringsprojecten. De doorstroming van de boodschap vanuit deze projecten naar de rest van de primaire producenten stagneert echter. De belangen

zijn hier minder duidelijk dan in de linkerwereld; telers zijn ook zeer verdeeld. Intenties, beloften en convenanten zijn geen garantie voor uiteindelijk handelen, omdat ze niet in het verlengde van belangen liggen. De overheid stuurt in deze ondoorzichtige en onduidelijke setting de primaire producent aan op duurzaam telen (zie onder '*invloed van de nationale overheid*'). De huidige organisaties hebben geen belang of zijn niet in staat om in deze verdeeldheid te groeperen en zo maatschappijgerichte innovaties van de grond te krijgen. Dwarsverbanden tussen organisaties die opereren in de linker- en de rechterhelft zijn tot nu toe weinig of niet onderzocht.

#### **6.4 Strategische inzet van het kennissysteem**

In een institutionele analyse van 50 jaar (1950-2000) praktijkonderzoek in de glastuinbouw laat Buurma (2001) zien dat het kennissysteem steeds een ondersteunende functie heeft vervuld bij het invoeren van nieuwe ontwikkelingen. In de periode 1950-1965 speelde het kennissysteem een belangrijke rol bij de ontwikkeling van teeltsystemen. In de periode 1965-1980 ondersteunde het kennissysteem het proces van mechanisatie. In de periode 1980-1993 was het kennissysteem nauw betrokken bij de invoering van computer technologie. In de periode 1993-2000 bleek dat de agrarische productie zich te veel heeft gespecialiseerd in het voortbrengen van bulkgoederen en zich daarmee heeft verwijderd van de markt. Het kennissysteem besteedde veel aandacht aan 'ketenomkering'. Anno 2003 blijkt de agrarische sector teveel vervreemd van maatschappelijke waarden. Dit vraagt om een heroriëntatie van het kennissysteem.

Voortbordurend op deze lijn zou het kennissysteem in het komende decennium ondersteuning moeten bieden in het bijeenbrengen van de maatschappelijke krachten in een transitieproces naar een landbouw die duurzaam is uit het oogpunt van economie, ecologie en ethiek, en aantrekkelijk voor de maatschappij. De aandacht binnen onderzoek, onderwijs en de adviessector zullen daarbij moeten verbreden van de beta en alfa disciplines naar de gamma discipline. Belangrijke thema's zijn bijvoorbeeld ondernemersvaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en sociale inventiviteit.

Door individualisering van de samenleving, gepaard gaande met privatisering en zelfstandiging van het landbouwkennissysteem en een gedeeltelijke ontmanteling van intermediaire organisaties, moeten nieuwe structuren voor kennisverspreiding en sectorontwikkeling worden gevonden.

Over de mechanismen en wetmatigheden rond vertrouwen en belangen in de praktijk van de landbouwsector is nog betrekkelijk weinig bekend. Zonder wederzijds vertrouwen en gezamenlijke belangen zal het transitieproces naar duurzame landbouw moeizaam verlopen. Het omgaan met het krachtenveld van belangen, visies, strategieën en gedrag komt dus centraal te staan. Het kennissysteem heeft een belangrijke rol in het ontwikkelen van werkvormen en spelregels waar stakeholders vertrouwen aan kunnen ontleen. De inzet van het kennissysteem om een duurzame ontwikkeling tot stand te brengen vereist dan ook een nieuwe werkwijze die aansluit bij de mechanismen in dit krachtenveld.



#### 6.4.1 Opbouwen van socio-technische netwerken

Het proces van omschakeling is het afgelopen decennium sterk top-down aangestuurd: van praktijkonderzoek via voorloper-bedrijven naar de middengroep. In de interviews maken enkele respondenten (Van der Zande Advies en Groenhorst College) duidelijk dat zij een bottom-up benadering voorstaan via flexibele netwerken en verbintenissen. Men zoekt naar kennismilieus die midden in de samenleving staan; ofwel gemeenschappen die voeling hebben met de waarden van 'mens', 'markt' en 'maatschappij'. Hier worden innovaties aangestuurd door nieuwe organisatievormen tussen de vooralsnog gescheiden werelden van de linker en de rechterhelft van de 'waardendriehoek'.

Deze gedachtegang vindt ondersteuning in de literatuur. Mitchel Resnick van het MIT Media Lab ontwerpt leermethoden voor gedecentraliseerd denken. In gedecentraliseerde systemen werken grote aantallen individuen samen zonder dat er één de baas is. Denk daarbij aan een vlucht vogels, auto's op vierbaanswegen, kopers en verkopers in een markteconomie. Inzicht in de werking van gedecentraliseerde systemen vergemakkelijkt de vorming van nieuwe organisatie-structuren.

In zijn boek *De virtuele boer* spreekt Jan Douwe van der Ploeg (2001) van 'socio-technische netwerken'. Bij een netwerk denkt hij aan

'a set of direct and indirect social relations, centred around given persons, which are instrumental to the achievements of the goals of these persons, and to the communication of their expectations, demands, needs and aspirations'.

Het verdient daarom aanbeveling om bij de uitwerking van de vier kwadranten (c.q. paradigma's) uit hoofdstuk 4 te denken in termen van verschillende socio-technische netwerken.

Engel (1995) beschrijft de participatieve methode RAAKS (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems), wat inmiddels een bruikbaar instrument is gebleken bij het in kaart brengen van kennisystemen in landbouwgemeenschappen in Nederland en derde wereldlanden. RAAKS kent drie hoofdfases, elk bestaande uit een aantal iteratieve *windows*: 1) probleemdefinitie (uitgaande van de belangen van stakeholders), 2) analyse van beperkingen en kansen (rekening houdend met onder andere impact, informatienetwerken en sociale organisatie) en 3) planning van strategie en actie (rekening houdend met mogelijkheden en capaciteiten). RAAKS biedt een *toolbox*, waarvan elementen waarschijnlijk ook bruikbaar zijn voor het opzetten van socio-technische netwerken rondom innovaties richting duurzame teeltsystemen.

In een socio-technisch netwerk gaat het om het ontwikkelen van nieuwe werkvormen en spelregels in het drieluik van mens, markt en maatschappij. Een socio-technisch netwerk is te vergelijken met een coalitie die een regeerakkoord gaat uitvoeren. De coalitie wordt gevormd door een groep stakeholders met eenzelfde binding of affiniteit met waarden ten aanzien van markt, maatschappij en mens. Deze 'coalitie' formuleert een eensgezind toekomstbeeld van een duurzame plantaardige productie en in de aanloop daar naartoe een werkplan voor een concrete innovatie; het 'regeerakkoord'. Het in kaart brengen van ieders belangen is een belangrijke stap. Een teler heeft bijvoorbeeld - in tegenstelling tot de milieubeweging - niet zonder meer boodschap aan innovaties richting

de maatschappelijke wens van duurzame teelt. Milieubelasting wordt door de sector niet meer als een groot knelpunt ervaren. Sluit dus aan bij de probleemperceptie van de teler of stel met de actoren binnen het netwerk deze probleemperceptie bij. Problemen als een te hoge ziektedruk, te hoge kostprijs of een slechte leverancierspositie zullen telers bijvoorbeeld wel herkennen. Onderlinge belangen bindt de stakeholders zodoende aan elkaar. Bij relevante intermediaire partijen (voor zover geen deel uitmakend van het netwerk) wordt gezocht naar steun en instemming; zo nodig resulterend in een compromis.

Naast dit 'socio'-gedeelte is het netwerk onlosmakelijk verbonden met een 'technisch' gedeelte: een innovatie (een technische of institutionele uitdaging) waarmee de belangen van de stakeholders gediend zijn. Uiteindelijk is het doel van het socio-technisch netwerk de verspreiding van een innovatie richting een duurzame sector. Aan het assenstelsel uit Hoofdstuk 4 met vier eindbeelden voor duurzaamheid kan het socio-technisch netwerk de uitgezette koers spiegelen. Het socio-technisch netwerk is nadrukkelijk ook het platform, waar (teelt)technisch onderzoek op een interactieve manier gebruikt wordt en tot stand komt.

## 7. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de vraagstelling van het onderzoek beantwoord. De centrale vraagstelling kan worden omschreven als: Hoe kunnen we, via het verstandig regisseren van maatschappelijke en of institutionele krachten, een innovatieproces naar duurzame plantaardige productie op gang brengen? Of in andere woorden: Hoe kunnen we de 'periferie' van de primaire producent beter benutten om ondernemers te begeleiden bij omschakeling naar duurzaamheid?

### *Blinde vlekken*

Voor de beantwoording van de vraagstelling zijn stakeholders geïnterviewd die regelmatig bij de primaire producent in het kantoor of aan de keukentafel zitten (de 'periferie'). Uit deze interviews zijn opmerkelijke patronen naar voren gekomen in de 'waarden' die primaire producenten, handel & verwerking en kennis & advies voor duurzame teelt in gedachten hebben. Primaire producenten scoren nauwelijks op maatschappelijke waarden. Handel & verwerking scoren nauwelijks op mensgerelateerde waarden. Kennis en advies scoren nauwelijks op marktgerelateerde waarden. Iedere respondentgroep heeft dus een eigen blinde vlek. In dit patroon krijgen primaire producenten via twee kanalen signalen uit de maatschappij. Het ene kanaal loopt via kennis en advies en is sterk op persoonlijke kwaliteiten gericht. Het ander kanaal loopt via handel & verwerking en is sterk op economische efficiëntie gericht. Daarnaast zijn er nog overheden en maatschappelijke organisaties die de primaire producent via hun kanalen proberen bij te sturen. Vanwege het uiteenlopende karakter van de verschillende kanalen, wordt de primaire producent veelvuldig met tegengestelde signalen uit de maatschappij geconfronteerd. De daaruit voortvloeiende risico's en onzekerheden kunnen de primaire producent beletten om naar duurzame bedrijfssystemen over te schakelen.

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat partijen die betrokken zijn bij het vertalen van maatschappelijke trends en ontwikkelingen naar de primaire productie meer gezamenlijk moeten optrekken. Op die manier kunnen en zullen primaire producenten met meer vertrouwen aan een innovatie-/transitieproces naar duurzame productie beginnen.

### *Ondernemerstypen*

Als het gaat om inspelen op maatschappelijke signalen, kunnen binnen de primaire productie verschillende ondernemerstypen worden onderscheiden. De ene ondernemer speelt sneller in op maatschappelijke trends en ontwikkelingen dan de andere ondernemer. De ene ondernemer pakt de koe bij de horens en de andere reageert meer afwachtend. De eerstgenoemde groep omvat de 10-20% van de ondernemers die zichzelf groot en sterk genoeg voelen om op eigen kracht zaken te doen met handel & verwerking, kennis en advies en de lokale overheid. Behoudens een zeer kleine groep van zeer grote bedrijven, slagen zij niet in het onderhouden van contacten met provinciale en nationale overheden en maatschappelijke organisaties. De groep van 10-20% van de ondernemers wordt goed bereikt

via de stimuleringsprojecten. Stimuleringsprojecten voorzien in het onderhouden van contacten met overheden en maatschappelijke organisaties. Deze groep van top-ondernemers is bepalend voor het innovatieproces naar duurzame productie.

De middengroep van 40-60% van de ondernemers reageert meer afwachtend. Vanwege een beperkte bedrijfsomvang of financieel-economische draagkracht trekken zij liever in groepsverband op. Zij laten hun afzet regelen door coöperaties. Voor kennis en advies maken ze gebruik van studieclubs. Voor de behartiging van hun belangen richting overheid en maatschappelijke organisaties rekenen ze op vakgroepen van LTO en NAV. Om maatschappelijke signalen bij de afwachtende ondernemer te krijgen is dus medewerking nodig van de genoemde intermediaire groeperingen. Vanwege de groepsbelangen die deze intermediaire groeperingen vertegenwoordigen, mag in het algemeen een defensieve opstelling worden verwacht. In de stimuleringsprojecten van de afgelopen jaren zijn de intermediaire groeperingen grotendeels buiten beschouwing gebleven. Eén en ander verklaart waarom de gewenste transitie naar duurzame productie is uitgebleven. De onderhavige groep van 40-60% van de ondernemers is bepalend voor het transitieproces naar duurzame productie.

Uit het patroon van samenhangen tussen ondernemerstypen en innovatie/transitie kan worden geconcludeerd dat intermediaire groeperingen als coöperaties, studieclubs en vakgroepen een cruciale rol spelen bij het opstarten en vormgeven van de transitie naar duurzame productie. Dit betekent dat de voornoemde intermediaire groeperingen rond de primaire producent voortaan nadrukkelijk bij het transitieproces naar duurzame productie moeten worden betrokken.

### *Toekomstbeelden*

Daarmee is het beeld nog niet compleet. Naast verschillende typen ondernemers herbergt de agrarische sector ook nog verschillende toekomstbeelden en bijbehorende ontwikkelingsroutes.

Hoe dat zit, wordt in de volgende alinea's geschetst.

Uit de interviews met stakeholders uit de 'periferie' van de primaire producent zijn twee tegenstellingen naar voren gekomen, waar de agrarische sector mee worstelt:

- markt en maatschappij;
- techniek en mens.

Het spanningsveld tussen markt en maatschappij hangt samen met de consument die voor het winkelschap andere zaken belangrijk vindt dan de burger in het stemhokje. Het is uitermate lastig voor producenten en markt-/ketenpartners om een goede weg door dit spanningsveld te vinden.

Het spanningsveld tussen techniek en mens draait om de insteek die gekozen wordt in de probleemanalyse en de bijbehorende oplossingsmiddelen. Een technische benadering brengt problemen rondom het productieproces aan het licht, waarvoor technische middelen kunnen worden gezocht om deze problemen te verhelpen. Daarentegen richt een sociocentrische benadering zich juist op institutionele en ethische moeilijkheden. Niet zozeer technologie, maar juist sociale kwaliteiten en behoeften van mensen en hun interactie worden hierin aangewend om een verduurzaming te realiseren. In een dichtbevolkt land met een exportgerichte landbouw valt het niet mee om dit spanningsveld te overbruggen.

Uit de geschetste tegenstellingen volgt een assenkruis met vier kwadranten die ieder een eigen toekomstbeeld vertegenwoordigen:

- productielandbouw (tussen markt en techniek)
- borgingslandbouw (tussen techniek en maatschappij)
- belevingslandbouw (tussen maatschappij en mens)
- ketenservicelandbouw (tussen mens en markt)

### *Ontwikkelingsroutes*

Vanuit het vanouds overheersende beeld van productielandbouw geredeneerd is een vijftal ontwikkelingsrichtingen te onderscheiden. Die kunnen worden aangeduid met werkwoorden:

- verdiepen en intensiveren (doorgaan met productielandbouw);
- verantwoorden en inspecteren (toeleggen op borgingslandbouw);
- verbreden en inviteren (toeleggen op belevingslandbouw);
- verpakken en interpreteren (toeleggen op ketenservicelandbouw);
- vertrekken en expatriëren (de landbouw in Nederland verlaten).

De meest geschikte ontwikkelingsrichting is afhankelijk van factoren als verstedelijking, bedrijfstype, bedrijfsgrootte, ondernemerstype, en dergelijke. Het assenkruis met de vier kwadranten is bedoeld om keuzemogelijkheden aan te geven, niet om een landelijke koers uit te stippelen. De essentie van het assenkruis ligt juist in de weergave van de diversiteit aan mogelijkheden voor ontwikkeling naar verschillende vormen of aspecten van duurzaamheid.

Uit het gepresenteerde assenstelsel kan worden geconcludeerd dat duurzame productie op verschillende manieren kan worden ingevuld. Voor sommige teeltgebieden of bedrijfstypen zal de toekomst meer in de productie-technische sfeer liggen. Voor andere teeltgebieden of bedrijfstypen zal de toekomst meer in de dienstverlenende sfeer liggen. Bij het opzetten van innovatie-/transitieprocessen moet met deze vorm van diversiteit rekening worden gehouden.

### *Socio-technische netwerken*

In het voorgaande is aandacht besteed aan het doorgeven van maatschappelijke signalen en het inzetten op toekomstbeelden c.q. ontwikkelingsroutes. Daaruit kan worden geconcludeerd dat innovatie en transitie gediend zijn met eensgezinde signalen van stakeholders in de periferie van de primaire producent en met een goed gekozen situatie-afhankelijk toekomstbeeld. Uit de ervaringen van de afgelopen jaren (De Lauwere, 2003) is gebleken dat stimuleringsprojecten hierin onvoldoende voorzien. Dit betekent dat een nieuw concept van systeemontwikkeling en kennisverspreiding nodig is.

Redenerend vanuit eensgezinde stakeholders en specifieke toekomstbeelden komen we terecht bij socio-technische netwerken. Een socio-technisch netwerk is te vergelijken met een coalitie van partijen die een regeerakkoord gaat uitvoeren. Aan een socio-technisch netwerk zit een sociale, een technische en een procesmatige dimensie. Bij de sociale dimensie moet worden gedacht aan belanghebbende partijen met een gezamenlijk toekomstbeeld. Bij de technische dimensie moet worden gedacht aan een technische of institutionele uitdaging waarmee de belangen van partijen zijn gediend en die partijen

zodoende aan elkaar bindt. Bij de procesmatige dimensie moet worden gedacht aan 'informateurs' die kunnen helpen bij het formeren van het socio-technische netwerk.

Voorbeelden van belanghebbende partijen zijn toeleveranciers, producenten, handelshuizen, veilingen, verwerkers, bankiers, waterschappen, provincies, praktijkonderzoekers en adviseurs. Voorbeelden van technische of institutionele uitdagingen zijn geïntegreerde bestrijdingssystemen in de sierteeltsector, rijpadensysteem voor biologische akkerbouw/groenteteelt, borgingssysteem voor phytosanitaire zorg in de sierteeltketen, receptuursystemen voor correctie-middelen, et cetera.

Voorbeelden van 'informateurs' zijn procesbegeleiders en bestuurskundige onderzoekers met sectorkennis, gammaonderzoekers van Wageningen UR, et cetera.

Het formeren van socio-technische netwerken draait om het ontwikkelen van nieuwe werkvormen en spelregels op weg naar een toekomst die duurzaam, maar bovenal ook divers zal zijn. Waar voorheen het OVO-drieluik velerlei ontwikkelingen in de landbouw stimuleerde en faciliteerde, blijkt er nu behoefte aan een innovatiedrieluik in het krachtenveld tussen mens, markt en maatschappij.

## Literatuur

Buurma, J.S., A.B. Smit, A.M.A. van der Linden en R. Luttik, *Zicht op gezonde teelt; een scenariostudie voor het gewasbeschermingsbeleid na 2000*. Rapport 6.00.03. LEI, Den Haag, 2000.

Buurma, J.S., *Dutch agricultural development and its importance to China; Case study: The evolution of Dutch greenhouse horticulture*. Report 6.01.11. LEI, Den Haag, 2001.

Eck, W. van, G. Meijer, B. Klein Swormink, S. Oosting, S. Tromp, M. Stuver, C. van der Weele, A. Wintjes en J. van der Weele, *Naar een waardevolle landbouw*. Wageningen, Taskforce waardenvolle landbouw, 2001.

Eck, W. van, A. van den Ham, A.J. Reinhard, R. Leopold en K.R. de Poel, *Ruimte voor landbouw; uitwerking van vier ontwikkelingsrichtingen*. Rapport 530. Alterra, Wageningen, 2002.

Engel, P.G.H. *Facilitating Innovation: an action oriented approach and participatory methodology to improve innovative social practice in agriculture*. Wageningen, 1995 University, Dissertation 1888.

Fishbein, M., Ajzen, I., *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley, 578 p., 1975.

Janssens, S.R.M. en F.G. Wijnands, 'Experimental introduction of integrated arable farming in practice'. In: *Plant production on the threshold of a new century*. Eds. P.C. Struik et al., pp.365-368. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, 1994.

Kearney, A.T., *De markt gemist? Door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor Nederlandse agrosector*. A.T. Kearney management consultants, Amsterdam, 1994.

Lauwere, C.C., A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins en L.W. Theuws *Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt; motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingen en de rol van de ondernemer*. Rapport 2003-02. IMAG, Wageningen 2003.

Ploeg, J.D. van der, *De virtuele boer*, Assen, Van Gorcum, 2001.

Nieuwenhuize, W.I., *Ex-post evaluatie geïntegreerde akkerbouw*. Lsg Communicatie en Innovatie Studies en Praktijkonderzoek voor Plant en Omgeving, Wageningen UR, 2000.

Poot, E.H., W. van Eck, B.W. Klein Swormink, A.T. Krikke, G. Migchels, M.N.A. Ruijs en P.A. van Weel, *Toekomst van Telen; verslag van de workshop 'Toekomstverkenning Plantaardige Teelten in Nederland.'* op 19 juni 2002. PPO-Glastuinbouw, Naaldwijk, 2002.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt.* Rapport 7.02.06. LEI, Den Haag 2002.

Wijnants, F.G., *Evaluation and introduction of integrated arable farming in practice.* Netherlands Journal of Agricultural Science 40:239-249, 1992.

Wolters, Arjan en Hedi Schuite, *Innoveren onder voorwaarden; Hoe wetten en regels de innovatiemogelijkheden van de agrarische ondernemer beïnvloeden.* Rapport 6.02.09. LEI, Den Haag, 2002.



# Bijlage 1 Interviews 'innovatieprocessen in de praktijk'

## Inleiding

*Wie zijn wij en wat doen we:*

Uitleg algemeen onderzoek van het PPO (open en bedekte teelten), LEI en IMAG

*Uitleg onderzoek naar innovatieprocessen in de landbouwpraktijk, in het bijzonder in de plantaardige sectoren*

*De reden waarom we hier zitten (achtergrond):*

In de periode 1990-2000 is sprake geweest van 'ketenomkering', oftewel een omslag van een aanbodsafhankelijke consument naar een vraagafhankelijke producent. Dit betekent dat de producent in toenemende mate aan vragen en eisen uit markt en maatschappij moest voldoen.

De plaats van de landbouw zal ook in de toekomst in hoge mate worden bepaald in hoeverre ze kan voldoen aan gestelde vragen en eisen. Eisen van een overheid die in meer of mindere mate minimale voorwaarden zal vastleggen voor agrarische productie (license to produce). Maar vooral belangrijk zijn de vragen van markt- en maatschappelijke partijen, waarvan de agrarische sector een 'license to deliver' zal moeten verwerven.

Wij hebben de indruk dat overheid en onderzoek zich sterk richten op 'license to produce', terwijl de marktsector liever afrekent op 'license to deliver'. Het lijkt erop dat de producent zodoende het spoor bijster raakt en blijft afwachten tot duidelijk is op welke 'license' hij zich moet richten. De kunst is dus om de vragen en wensen van overheid, productie en markt met elkaar te verzoenen.

Dat wil zeggen dat niet alleen de primaire sector, maar ook alle betrokken ketenpartijen de flexibiliteit en innoverendheid moeten kunnen opbrengen om een speler te blijven op de markt en in de maatschappij. De vraag is nu, hoe de verschillende instituties (bijv. overheid, onderzoek, industrie, belangengroepen, et cetera et cetera) een rol zullen spelen in deze toekomstige sector, die autonoom (dus onafhankelijk van overheidsdruk en -dwang) zal aansturen richting een economisch, sociaal en milieutechnisch rendabel en efficiënte productie, een productie die midden in de samenleving staat. Stelt u zich zo'n plaatje eens voor: wat is dan de rol van dergelijke instituties? Hoe kan het bijvoorbeeld het kennisstelsel bijdragen aan een zelfsturende sector? Hoe functioneert de overheid, welke verantwoordelijkheden liggen bij het bedrijfsleven?

Daarover gaat het onderzoek

*Wat we van u willen weten (doel van het interview):*

Hoe u aankijkt tegen een landbouw in zeg 2025 (= een generatie verder) die optimaal functioneert, in het bijzonder ten aanzien van de manier waarop zij innoveert, kennis ontwikkelt en toepast. We willen graag weten welke actoren u daarin betrokken ziet, welke rollen zij daarin vervullen en wat daarin uw eigen bijdrage is. Omdat een toekomstbeeld niet bereikbaar is zonder een weg daarheen, willen we graag iets weten over de benodigde veranderingen om daar te komen. En omdat de kans bestaat bij dergelijke vragen ver-

dwaald te raken in de abstractie, willen we u vragen het zo concreet mogelijk te houden en binnen het bereik van uw eigen beroepsveld en of organisatie.

*Wat we niet van u willen weten:*

Een technische of kwantitatieve beschrijving van de landbouw in 2025. Uw politieke, productie- of markttechnische positie in de landbouw van dit moment.

De vragen:

*Vraag 1.*

Wat vindt u van waarde in de landbouw? Met andere woorden; welke waarden staan bij u hoog in het agrarische vaandel? Van welke aspecten vindt u persoonlijk dat ze meer aandacht verdienen? Of waarvan vindt u dat deze waarden in uw toekomstbeeld van de landbouw zeker gewaarborgd moeten zijn? U kunt kiezen uit de volgende waarden en eventueel ook nieuwe waarden toevoegen. Misschien zijn er ook waarden waar u afstand van neemt?

U mag vijf waarden noemen die u belangrijk acht. Tevens kunt u drie waarden noemen die u definitief wilt diskwalificeren.

prij concurrentie	schaalvergroting
uniformiteit	ondernemerschap
motivatie	kennis
maximale productie	samenwerking
productiviteitsefficiëntie	integriteit
openheid	bescherming
voedselzekerheid	stimulering
voedselkwaliteit	werkgeverschap
leefbaar platteland	trots
innovatie	regionale aansturing
vrijheid	voortuitstrevendheid
transparantie van productie	
verantwoordelijkheid	
zorg voor de aarde (rentmeesterschap, duurzame productie)	
vertrouwen	
zorg voor mensen	
veiligheid	
waardering	
cultuurgoed (erfgoed)	
regionale diversiteit	
internationalisering	
spiritualiteit	
competitie	
natuurlijkheid	
kleinschaligheid	

### *Vraag 2*

Leef uzelf in in de samenleving van 2025, of een generatie verder. Wat is dan idealiter de plaats van de landbouw in de samenleving? Wat is uw streefbeeld van de agrarische sector? Wie werken er samen om te innoveren en ontwikkelen, hoe wordt de nieuwe kennis toegepast? Bedenk dat er bij het formuleren van een Utopia geen rekening gehouden moet worden met huidige regelgeving, marktstructuren en beschikbare technologie. Geen beperkingen dus.

Bovendien aandacht voor een aantal subvragen:

- Wat is uw eigen rol in dat streefbeeld?
- Welke actoren zijn er nog meer van belang en welke rollen vervullen zij?
- Hoe komen uw waarden terug in uw streefbeeld of Utopia?

### *Vraag 3*

Waarom is het beeld van de vorige vraag nog Utopia? Wat zijn de beperkende factoren die een realisatie ervan in de weg staan? Kunt u daarin trends en of ontwikkelingen aangeven? Waarom zijn de trends die u onderscheid bedreigend? Wat is uw belang bij het wegnemen van deze bedreigingen?

Ziet u de problemen als structureel of meer van tijdelijke aard? Worden ze gedomineerd door de huidige structuren (markt, politiek, kennissysteem) of zijn ze universeel en zullen ze altijd blijven?

### *Vraag 4*

Hoe wordt er op dit moment met deze problematiek omgegaan? Wat ziet u in de wereld om u heen gebeuren? Welke relevante partijen handelen op welke wijze?

Hoe gaat u zelf op dit moment met deze beperkingen om? Hoe omschrijft u uw handelswijze op de korte termijn? Wat is er mogelijk binnen de randvoorwaarden die op dit moment geldig zijn?

### *Vraag 5*

Hoe kunnen die beperkingen structureel weggenomen worden (ook op de langere termijn dus)? Wat zijn de voorwaarden voor verandering? Vraag hierbij door over:

- Moet de kennisinfrastructuur veranderd worden? Moet de relatie tussen onderzoek en praktijk veranderd worden? Wie leveren de kennis en hoe worden ze aangestuurd?
- Zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden nodig? Bijvoorbeeld tussen organisaties, tussen boeren en tussen boeren en organisaties.
- Is er een bepaalde experimenteerruimte nodig? Is er meer ruimte nodig binnen de huidige wet- en regelgeving?
- Hoe worden de veranderingen zichtbaar gemaakt? Hoe maak je andere actoren bekend met het geheel? Hoe belangrijk is dat?
- Zijn er (meer) stimulansen (bijvoorbeeld subsidies/boetes) nodig of juist bescherming of juist meer druk? Hoe of onder welke omstandigheden zou maatschappelijke waardering (anders dan financieel) een stimulans kunnen zijn?
  - Ontbreekt het aan financiële capaciteit? Is het wenselijk dat een derde partij (bank, afnemer, leverancier, overheid) bijspringt en kan die dat ook?
  - Is er een duidelijk stappenplan hoe je ooit bij het streefbeeld komt?

Ook hier een aantal subvragen:

- Komt uw visie/streefbeeld overeen met die van de telers? (gemeenschappelijk doel)
- Wat is uw eigen rol in het wegnemen van die beperkingen?
- Welke actoren zijn er nog meer bij betrokken en wat verwacht u van ze?
- Hoe komen uw waarden terug in dit proces?

*Vraag 6*

Heeft u een beeld van de kennis (c.q. structuren, instituties, actoren) die al beschikbaar is en van de ontbrekende kennis (c.q. structuren, instituties, actoren) die nodig is (kennishiaten) om het streefbeeld te bereiken? Weet u waar u zou beginnen om deze kennis te bemachtigen?

*Vraag 7*

Op welke terreinen moet een zoektocht worden gestart om uiteindelijk uw Utopia te bereiken? Wat zijn de interessante vragen voor die zoektocht, die bij u opkomen? Kunt u een stappenplan formuleren opdat het streefbeeld realiseerbaar wordt? Wat is de rol van het onderzoek in 2040/2025? Doen ze alleen onafhankelijk onderzoek, of brengen ze partijen bij elkaar en of hebben ze nog een andere rol?

*Vraag 8*

Als u in twee zinnen het probleem van de landbouw zou moeten samenvatten, hoe zou u dat doen? Kunt u daarbij aangeven wat u heel erg belangrijk vindt (en wat minder)? Kunt u een brug slaan met de waarden die u genoemd hebt bij de eerste vraag?

## Bijlage 2 Actorenlijst

### *Verwerker/handelaar*

Aaldrik Venhuizen  
Hoofd Kennis en Marketing van Agrifirm  
Postbus 1033  
7940 KA Meppel

Marcel van Rijsingen  
Directeur van Rijko B.V (conserven onder contract)  
Gerstdijk 18  
5704 RG Helmond

Erik Karselius en Erik Wegdam  
Controller en algemeen bedrijfsleider van Twenthe Plant/Jan Boomkamp Boomkwekerijen  
Beneluxlaan 305  
Hengelo (Ov)

Art van Duyn  
Voorzitter Raad van Bestuur van Dutch Flower Group  
Jupiter 220  
Honselersdijk

### *Primaire producent*

Jan Roefs  
Bestuurslid van het NAJK  
Voorteindseweg 18  
5091 TK Middelbeers

Jeroen Steenbrink  
Stafmedewerker bij Gebr. W. en J. Gresnigt (glasgroenten)  
Kreekweg 2  
4421 RV Kapelle

H.A. Hamster  
akkerbouwer  
Provincialeweg 14  
9944 TB Nieuwolda

*Diensten (kennis en advies)*

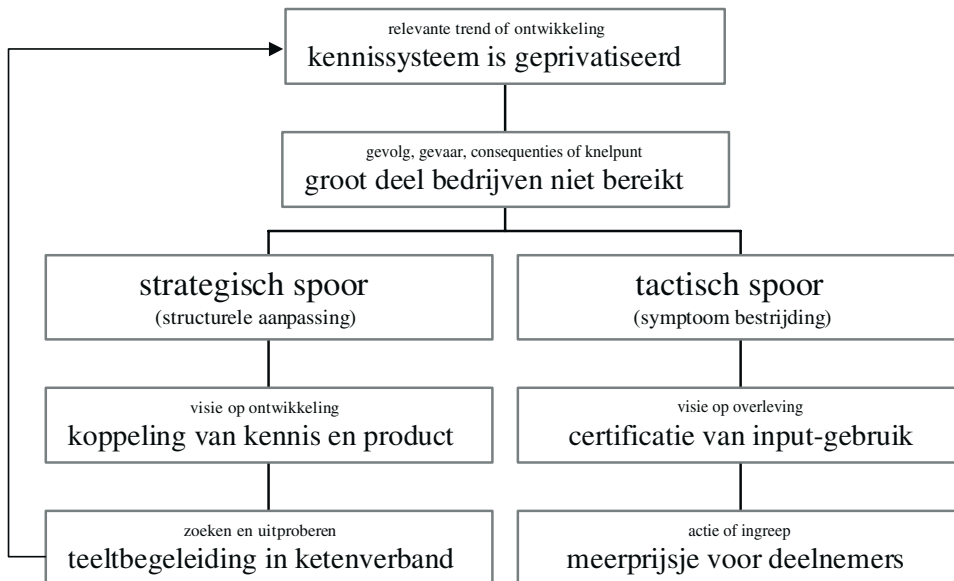
Jacco van der Wekken  
Directeur Business Unit Plant van DLV Adviesgroep  
Dr. W. Dreeslaan 1  
6721 ND Bennekom

Thijs Jasperse en Hein van der Zande  
Directeuren van Van der Zande Advies  
Postbus 666  
2675 ZX Honselersdijk

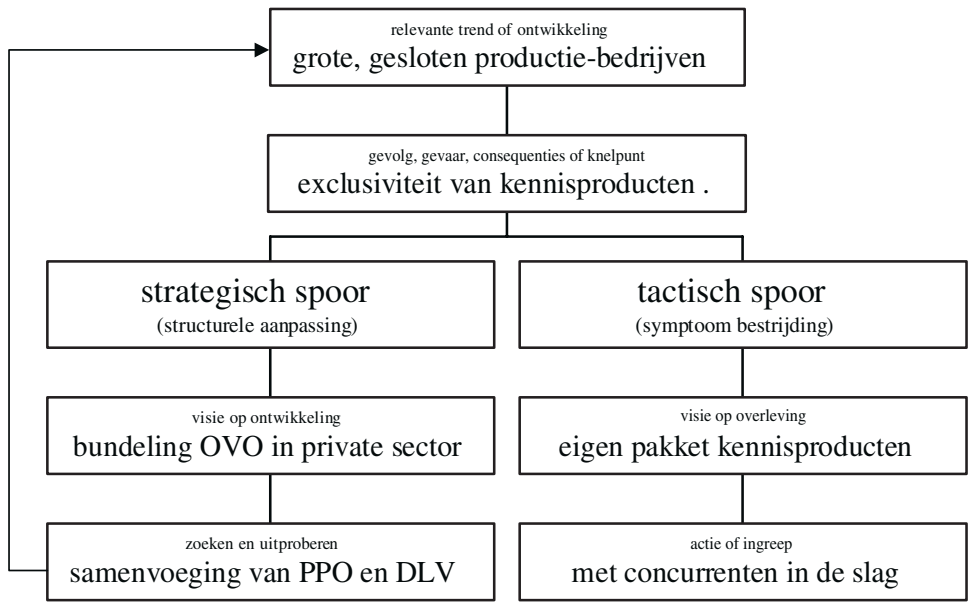
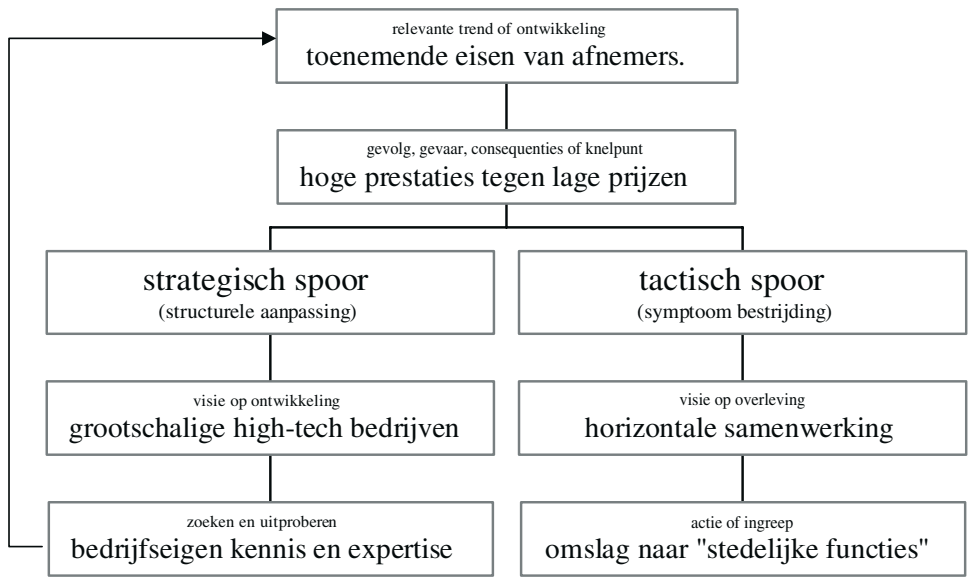
E.A. van der Boezem  
Directeur Groenhorst College  
De Drieslag 2  
Dronten

# Bijlage 3 Belief systems van respondenten

Belief systems van A. Venhuizen, afdelingshoofd van Agrifirm

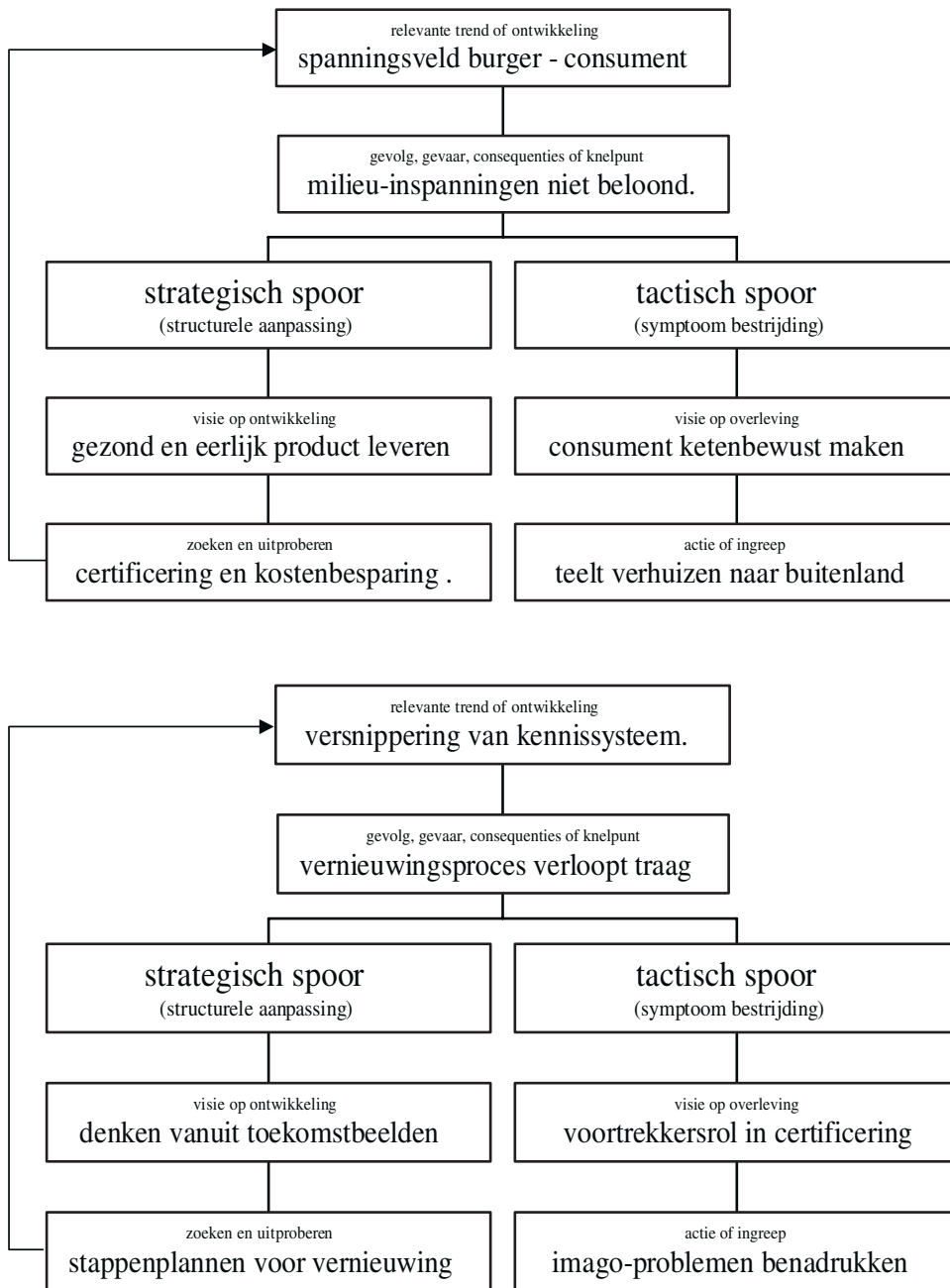


Belief systems van Jacco v/d Wekken, directeur van DLV-Plant

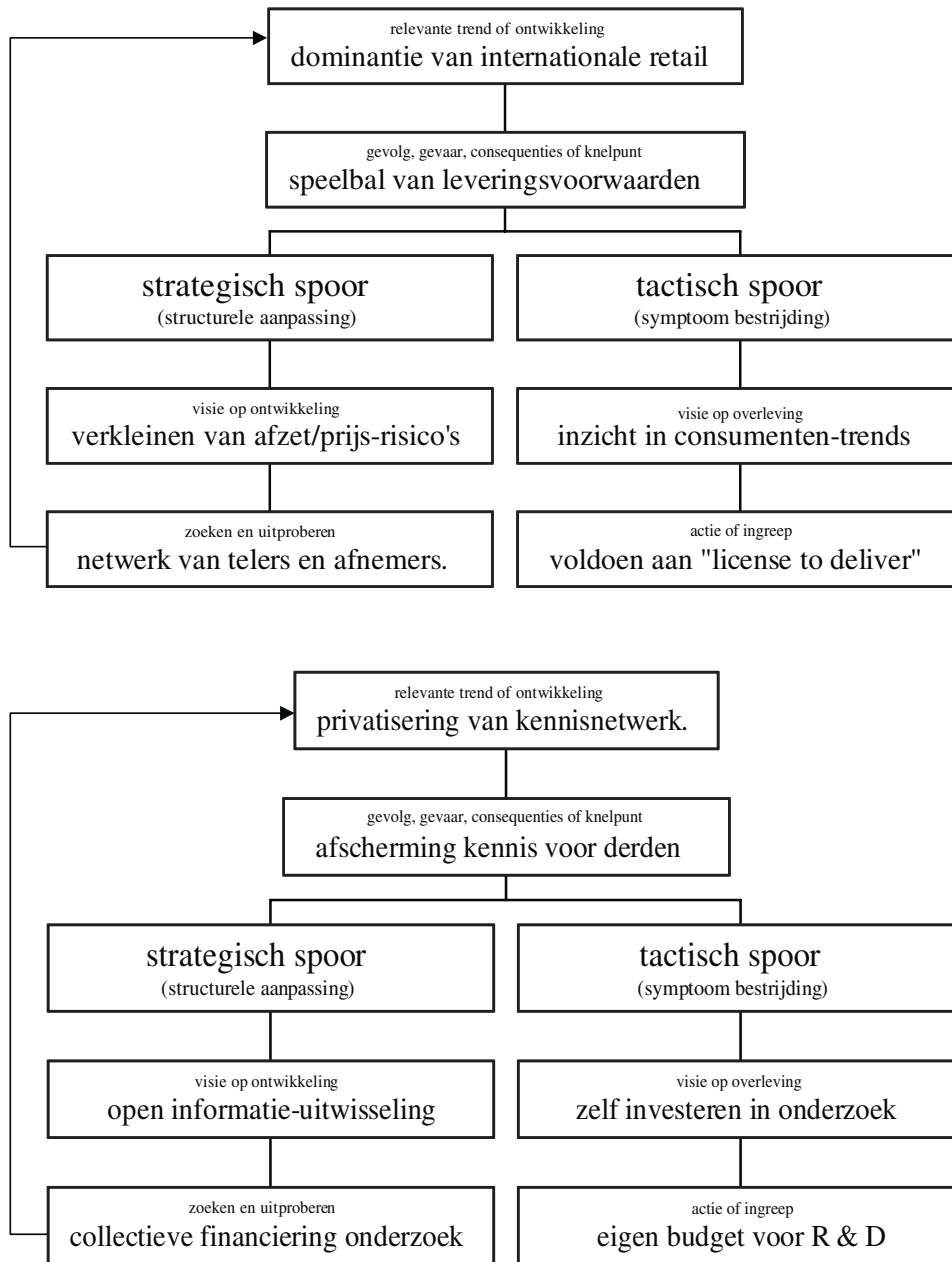




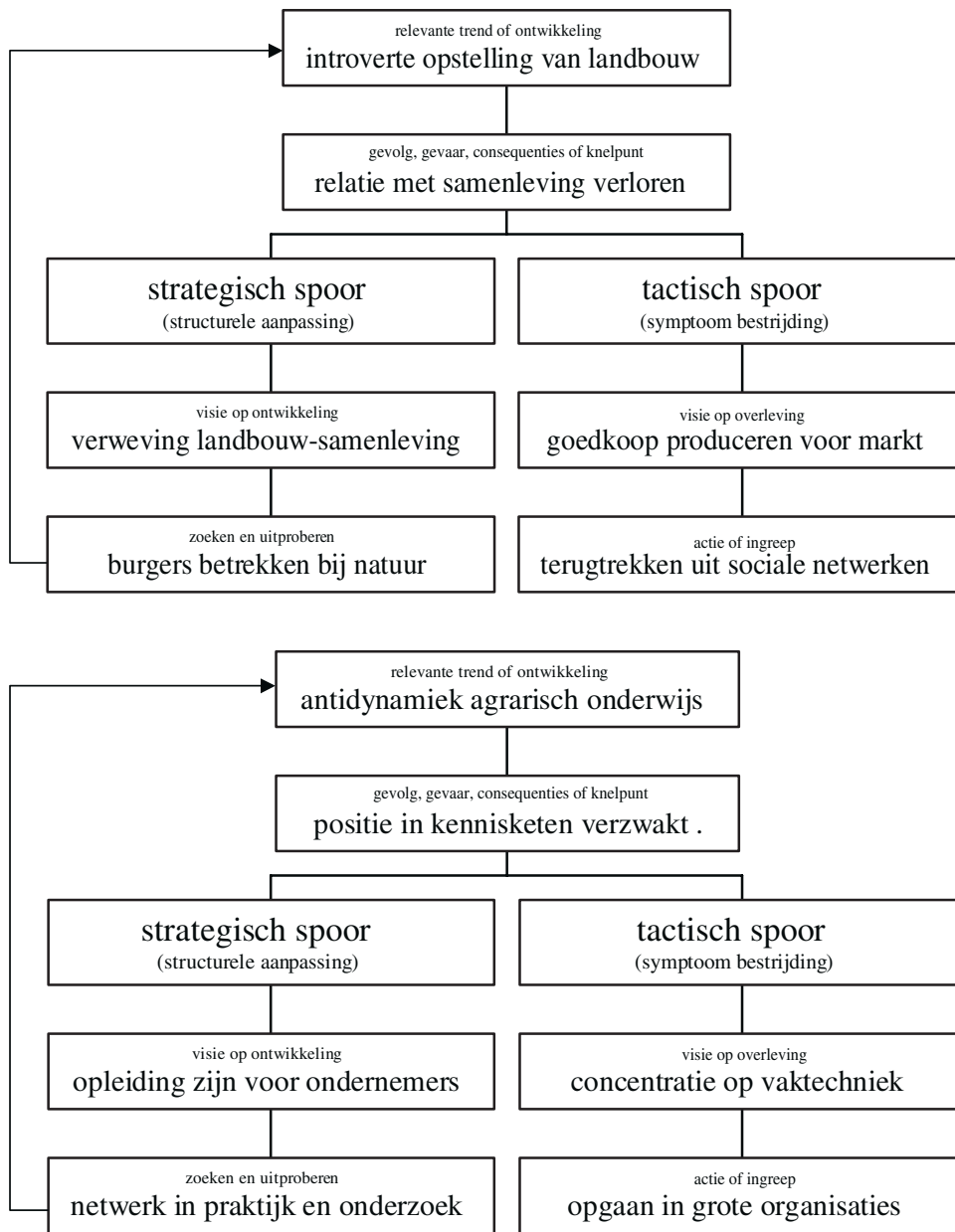
Belief systems van Art van Duyn, directeur Dutch Flower Group



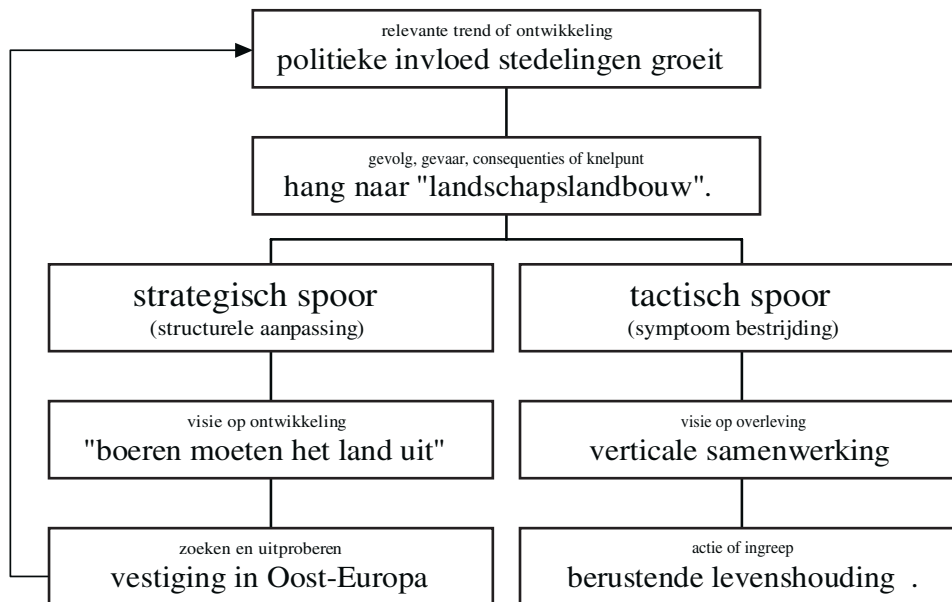
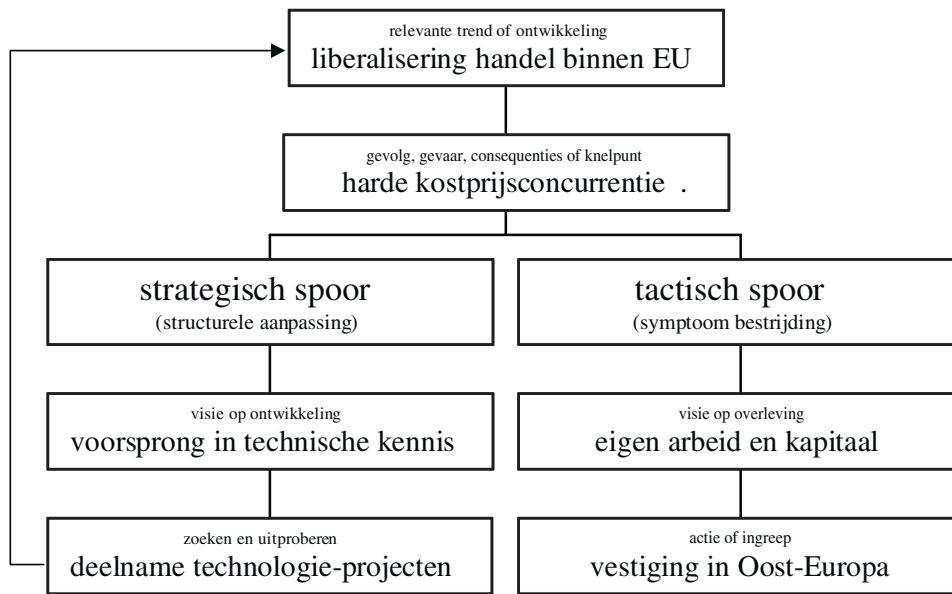
Belief systems van Jeroen Steenbrink, staflid Gebr. Gresnigt



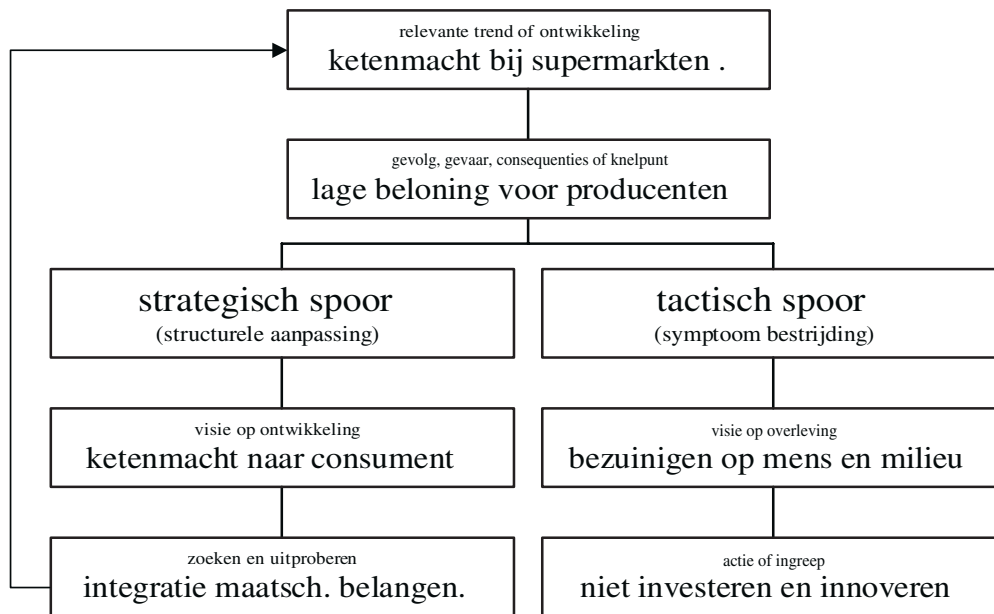
Belief systems van Ernest v/d Boezem, directeur Groenhorst College



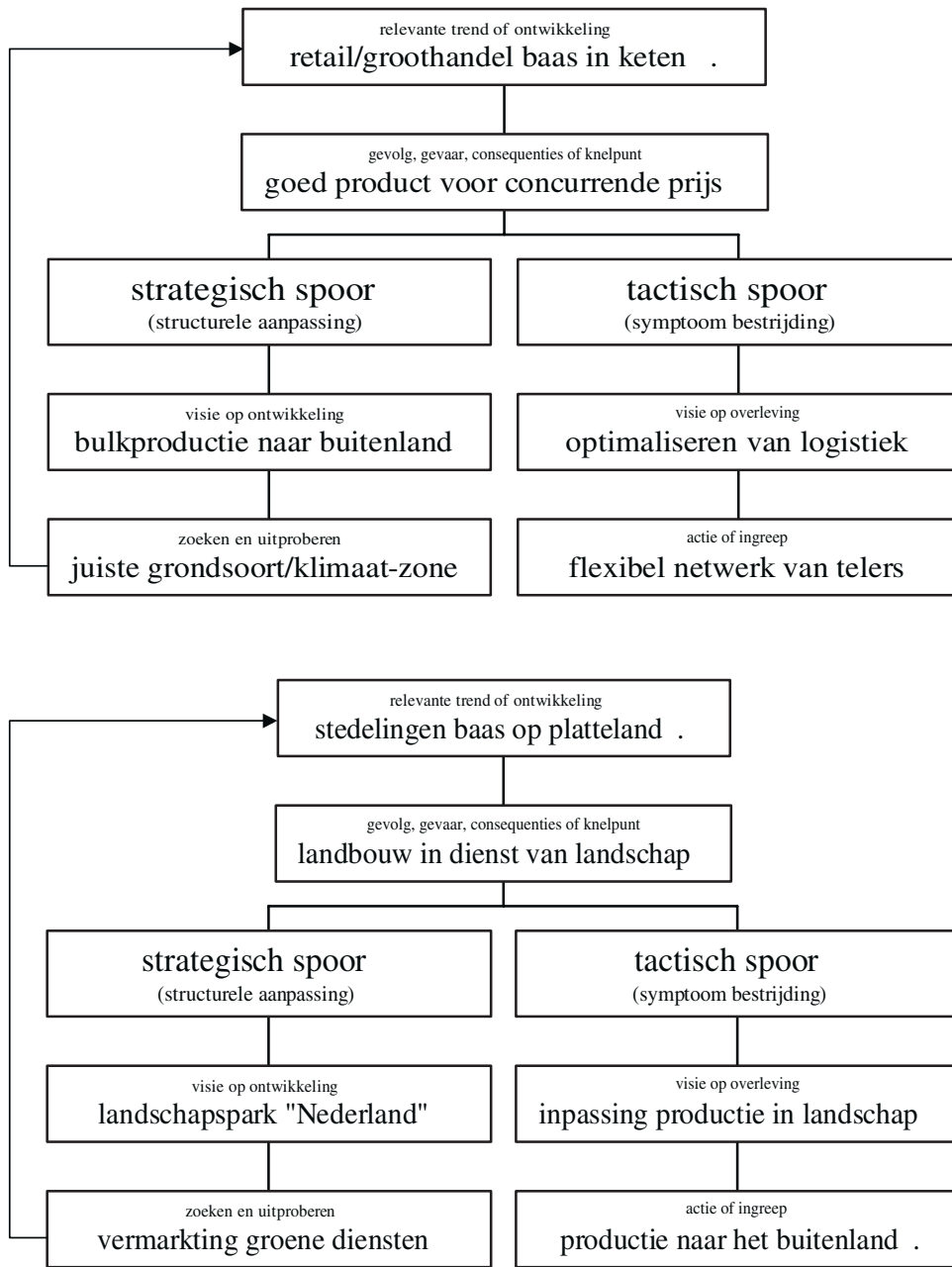
Belief systems van H.A. Hamster, akkerbouwer in het Oldambt



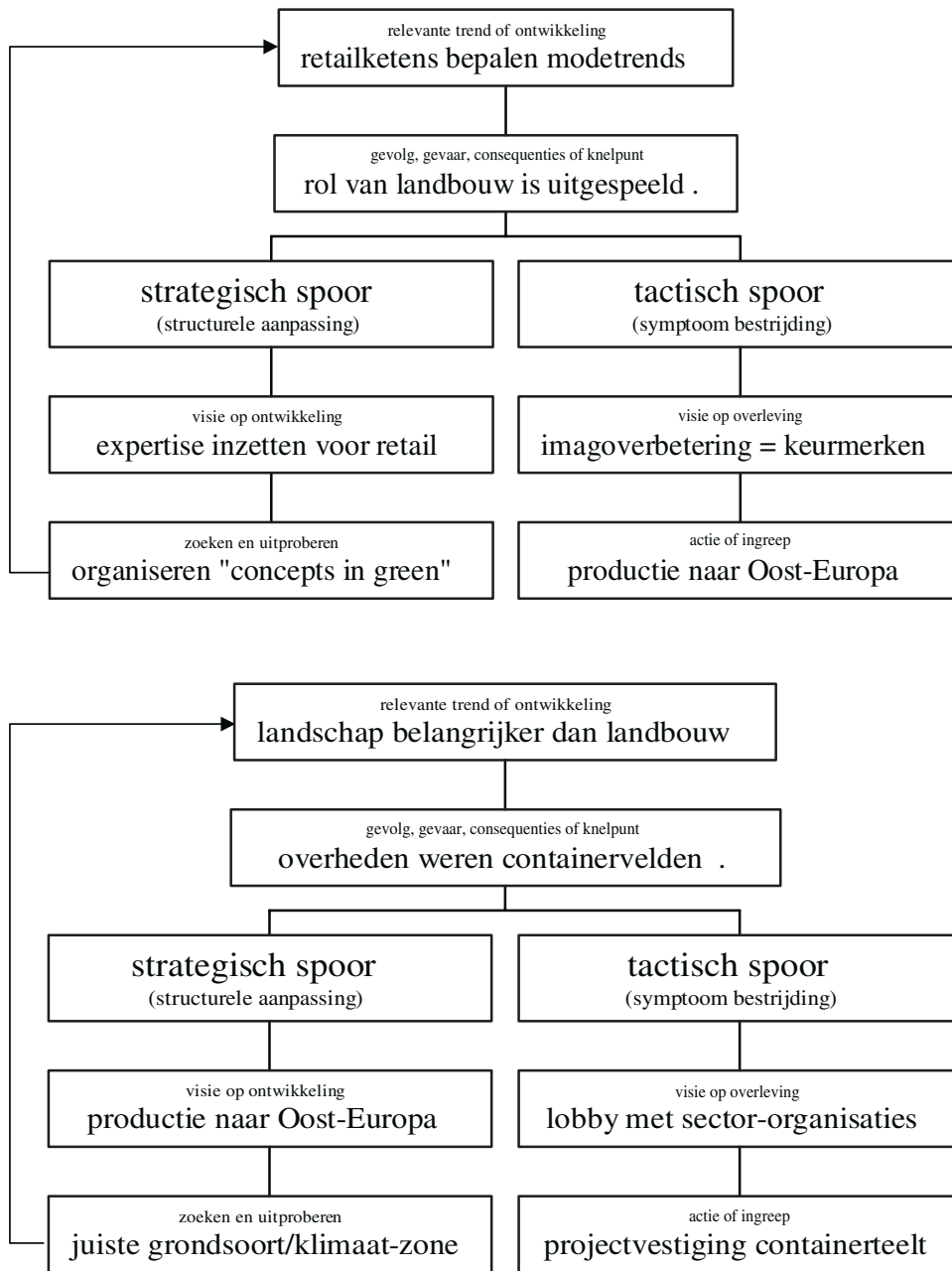
Belief system van Jan Roefs, bestuurslid van het NAJK



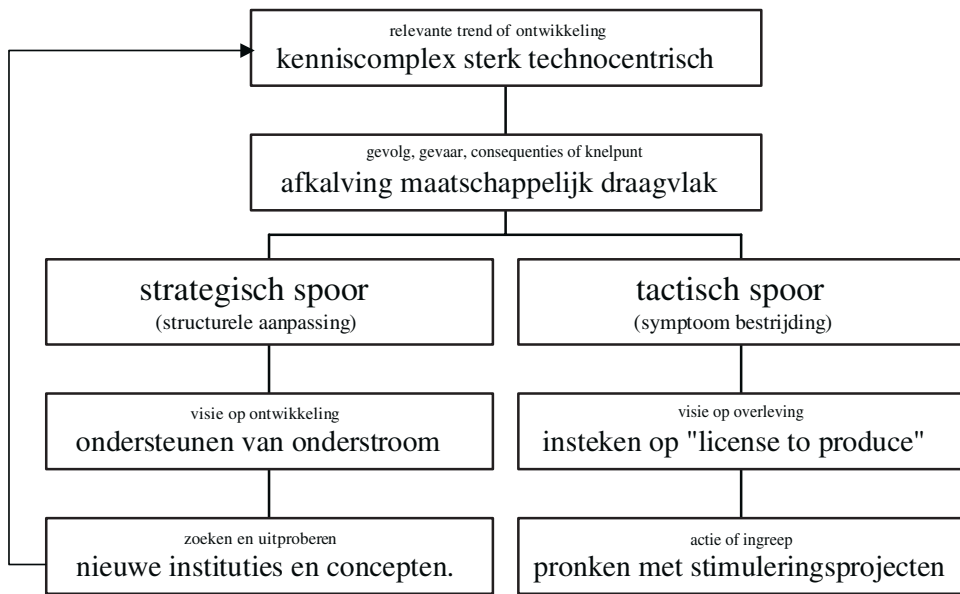
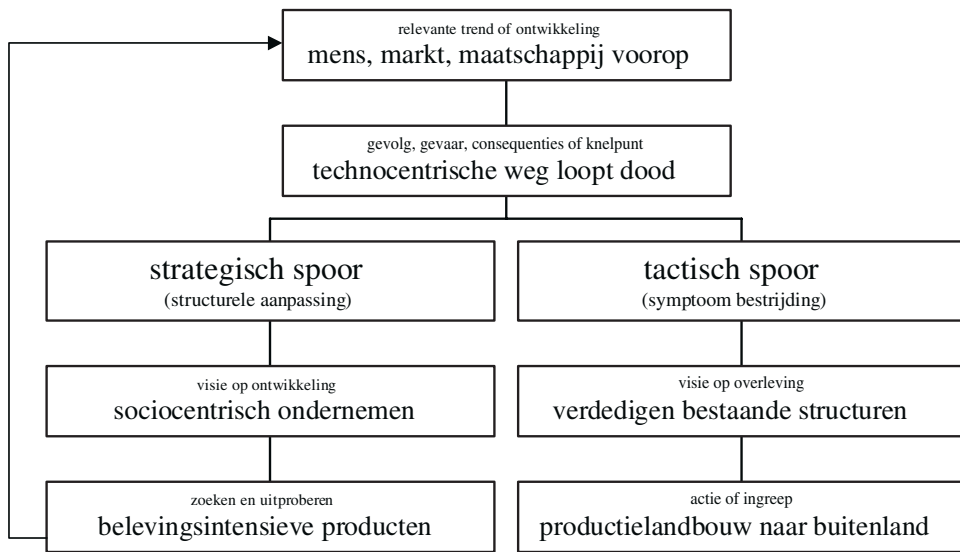
Belief systems van Marcel van Rijsingen, directeur RIJKO bv



Belief systems van Karselius en Wegdam, directieleden Twenthe Plant



Belief systems van Jasperse en v/d Zande, directie v/d Zande Advies





## Bijlage 4 Waardetabellen 'gekozen' en 'afgewezen' waarden

Tabel B4.1 Frequenties van 'gekozen' waarden

Respondentgroep →	Primair productie				Handel/verwerking				Kennis en advies				
	Ha	St	Ro		Ve	Rij	Ka	vD		W	Za	Bo	
Waardencategorie ↓													
<i>mens</i>													
Motivatie		1											
Ondernemerschap		1								1		1	
Flexibiliteit						1					1		
Innovatie	1	1						1			1	1	
Kennis	1									1			
Spiritualiteit												1	
<i>groepstotaal</i>		5					2				7		
<i>markt</i>													
voedselzekerheid	1	1	1		1	1		1					
transparantie							1					1	
voedselkwaliteit	1	1	1										
internationalisering	1				1	1	1			1			
productie-efficiëntie			1		1								
schaalvergroting							1			1			
uniformiteit							1						
competitie								1					
<i>groepstotaal</i>		8					11				3		
<i>maatschappij</i>													
zorg voor aarde			1		1	1				1	1		
zorg voor mensen								1					
leefbaar platteland						1						1	
regionale diversiteit					1						1		
waardering			1										
samenwerking							1	1			1		
<i>groepstotaal</i>		2					7				5		
<i>enquêtetotaal</i>		15					20				15		

Tabel B4.2 Frequenties van 'afgewezen' waarden

Respondentgroep →	Primair productie				Handel & verwerking				Kennis/advies				
	Ha	St	Ro		Ve	Rij	Ka	vD			W	Za	Bo
Waardecategorie ↓													
<i>mens</i> trots innovatie	1				1	1							
<i>groepstotaal</i>		1					2					0	
<i>markt</i> maximale productie prijsconcurrentie kleinschaligheid uniformiteit			1 1		1	1 1	1				1	1 1 1	1 1
<i>groepstotaal</i>		2					4					7	
<i>maatschappij</i> leefbaar platteland regionale diversiteit waardering natuurlijkheid spiritualiteit bescherming	1 1		1		1		1 1 1	1	1		1 1		
<i>groepstotaal</i>		3					6					2	
<i>enquêtetotaal</i>		6					12					9	

## Bijlage 5 Verslag workshop project 'Innovatie processen' woensdag 5 februari 2003

Aanwezig: Abco de Buck (PPO-glas), Jan Buurma (LEI), Helma Drost (IMAG, not.), Rob van Eijbergen (procesbegeleider), Thijs Jasperse (Van den Zande), Ben Klein Swormink (PPO-agv), Jan Roefs (agrariër), Marcel van Rijsingen (Rijko), Rob Stokkers (LEI), Aaldrik Venhuizen (Agrifirm) en Jacco van der Wekken (DLV).

*Rob van Eijbergen heet de aanwezigen welkom.*

*Jan Buurma presenteert de resultaten van het onderzoek (de sheets hiervan zijn bijgevoegd).*

*Discussie naar aanleiding van de presentatie:*

Iedereen kan zich vinden in het assenstelsel met de vier kwadranten zoals Jan Buurma dat heeft gepresenteerd. In de presentatie komen 5 ontwikkelingsroutes naar voren. Voor bedrijfsontwikkeling kunnen hieruit op bedrijfsniveau 1 of 2 mogelijkheden worden gekozen. De bijbehorende ontwikkelings-richtingen zijn aangeduid met: productielandbouw, waarborg-landbouw, netwerklandbouw en verzorgingslandbouw. Het verlaten van de landbouw werd ook nog genoemd. Uitgangspunt bij het geheel is dat je naar een duurzame landbouw wilt. Het is echter niet helemaal duidelijk wat er met duurzame teelt bedoeld wordt. Feit is dat mens, markt en maatschappij belangrijk zijn voor een duurzame landbouw. Het ministerie van LNV heeft met duurzame landbouw vooral waarborg-landbouw voor ogen. Het vertrekpunt is continuïteit van de activiteiten, dit hoeft echter niet in alle opzichten duurzaam te zijn. Belangrijk is dat we proberen acceptabel bezig te zijn. Er is een gigantisch gat tussen de boer als agrariër en de boer als ondernemer. Daarom moeten er keuzes gemaakt worden, dit is een gigantisch probleem. De overheid gaat hier niet goed mee om; zij maakt wetten waar de boeren niets mee kunnen. Hierdoor ontstaat er een communicatieprobleem tussen de boer en de overheid. Vanuit de overheid worden boeren alleen maar gestraft, ze worden niet gewaardeerd om hetgeen ze goed doen.

Eén van de gepresenteerde conclusies luidde: 'primaire producent heeft blinde vlek voor maatschappelijke waarden'. Deze conclusie zou je ook kunnen omdraaien: de consument weet niet wat er leeft op het platteland. Hierdoor ontstaat ook vervreemding.

Er wordt vervolgens in twee groepen gediscussieerd over sociocentrische en technocentrische landbouw.

*Discussie sociocentrische groep  
(Roefs, Jasperse, van Rijsingen)*

Stelling 1: De grillen van de markt zijn problematisch; de grillen van de maatschappij zijn onberekenbaar.

Een maatschappelijke oriëntatie veronderstelt dat je je instelt op (vragen van) mensen. Mensgericht hoeft niet altijd te betekenen dat je sociaal bent. De schuld van veel problemen wordt in de landbouwsector te makkelijk bij een ander gelegd, bijvoorbeeld in

Brussel, in Den Haag. De maatschappelijke grillen zijn niet zo erg, maar je moet je als ondernemer wel bewust van zijn.

Het probleem is ook dat de boeren feitelijk unaniem en zonder duidelijke persoonlijke identiteit naar de markt (moeten) opereren. Ideaal zou zijn, als boeren erin zouden slagen om herkenbaar en traceerbaar te zijn en zelfvertrouwen uit te stralen. De consument vraagt niet zozeer om stempeltjes op de producten, maar wil garantie dat het product goed is dat het dier goed geleefd heeft enz. Het voedsel is nu niet meer traceerbaar, dit in tegenstelling tot vroeger. Doordat het niet meer traceerbaar is, hebben de mensen geen vertrouwen in het voedsel.

De consument is eveneens onzeker, weet ook niets meer van het voedsel af. Uiteindelijk wil de consument ook een duurzame landbouw. Het probleem is echter dat de keten niet altijd duurzaam is (b.v.) en dat dat dus ook niet zichtbaar wordt voor de consument. Voorbeelden daarvan zijn Albert Heijn en hun marktgedrag in kwesties als konijnen uit China en de biologische landbouw. AH is niet echt geïnteresseerd in biologische landbouw. Het is echter goed voor hun imago om biologische producten te verkopen.

Stelling 2: Met streekproducten en groene diensten kunnen maar weinig boeren de kost verdienen.

De markt is tegenwoordig sterk gesegmenteerd. Bovendien gaat niet zo zeer meer om het product, maar om de diensten/service die erbij geleverd wordt. De producten (technieken) zijn overal gelijk, het gaat om het beetje extra dat je kunt leveren, om diensten bij het product.

Hierbij speelt het probleem dat de boer vaak niet de consument direct van dienst kan zijn, er zitten veel schakels tussen de boer en de consument. Het is dus de vraag hoe de boer zijn diensten kan aanbieden aan de tussenschakels (bijvoorbeeld exporteur, groothandel, supermarktketen enzovoort). Daarnaast moet de consument mondiger worden, zodat ze meer invloed kan uitoefenen op de keten.

#### *Discussie technocentrische groep*

(Van der Wekken, Venhuizen, Stokkers)

Stelling 1: Doorgaan op de technocentrische tour leidt tot kaalslag van agrarische cultuur en landschap.

Onder technocentrische tour wordt vooral productielandbouw gezien, onder agrarische cultuur verstaat men oude machines, gebouwen en dergelijke. Er is alleen plaats voor technocentrische landbouw. Andere taken moet de persoon zelf voor kiezen, het levert vaak geen geld op. Landschappelijke waarden kunnen soms wel belangrijk zijn, daar staat soms wel geld tegenover. Het is echter heel duidelijk dat elke maatschappelijke waarde vertaald moet kunnen worden naar een marktwaarde, anders kan de ondernemer er niets mee. Alles moet omgebouwd worden naar een marktwaarde. Bij de technocentrische tour is er dan ook een strikte scheiding tussen primaire productie en de overige (landschappelijke) functies. De cultuur is onderhevig aan veranderingen, daar hoef je je dus niet op te richten, landschap heeft meer waarde om je op te richten.

Stelling 2: In 1994 schreef AT Kearney 'de markt gemist'; nu is het tijd voor 'de maatschappij gemist'.

Er is een omslag van een aanbodgerichte naar een marktgerichte landbouw. De maatschappij is pas interessant als de maatschappelijke wens kan worden vertaald naar een marktkans.

*In drie groepen wordt nagedacht over productielandbouw, waarborglandbouw en netwerklandbouw. Het belangrijkste aandachtspunt hierbij was: wat is er nodig om in de genoemde landbouw verder te komen. Hieronder staan de resultaten van de drie groepen.*

#### *Productielandbouw*

Bij productielandbouw is de kostprijs erg belangrijk. De regelgeving in andere landen moet gelijk zijn aan die in Nederland. De grondprijzen moeten zich aanpassen aan de marktprijzen. De ketens moeten meer transparant gemaakt worden. De technologie is niet zo erg belangrijk. Dus harmonisatie van de regelgeving en prijsverlaging van landbouwgrond zijn de belangrijkste aspecten voor deze groep. Verse producten zullen in Nederland blijven. Andere producten verhuizen naar het buitenland.

#### *Waarborglandbouw*

Hierbij gaat het om innovatieve ondernemers, die meer dan het gewone doen, die boven de wettelijke minimum-eisen zitten. Zij moeten eerst consumententrends signaleren, daarna moeten ze hun eigen koers of strategie uitstippelen en die in hun eigen bedrijf uitwerken en toepassen. Samen met de keten moeten gevoelens van consumenten worden omgezet in nieuwe producten of diensten. De supermarkt en/of de leverancier zijn vaak een bottleneck in dit geheel. Zij hebben vaak monopoly-posities en werken niet erg mee om knelpunten in ketenverband op te lossen. Als teler moet je je pro-actief opstellen. Er moet meer communicatie en transparantie naar de consument komen. Ook is kennisontwikkeling (bijvoorbeeld het bestrijden van ziekten en plagen) nog erg belangrijk. Het opbouwen van een leverancierspositie moet de uitdaging zijn; er moet vanuit de boeren meer vertrouwen in de leveranciers komen en er moet een samenwerking met de leverancier opgebouwd worden.

#### *Netwerklandbouw*

Belangrijk is het ondernemerschap. Bewustwording en creativiteit worden steeds belangrijker en moeten bij de ondernemers worden gestimuleerd. De doelstellingen moeten duidelijk zijn. Als de ondernemer weet waar hij naar toe wil, dan vraagt hij zich af waar er marktmogelijkheden zijn. Dit beperkt zich niet tot het produceren van een gewas, maar alles waar een maatschappelijke vraag naar is (bijvoorbeeld landschap, diensten). Als hij weet welke kant hij op wil, creëert hij daarvoor draagvlak. Er zal gekeken moeten worden naar samenwerking, zowel horizontaal (in de keten) als verticaal (concurrenten). De ondernemer moet opereren in een netwerk van belanghebbenden. Voor draagvlak bij alle partijen zal vertrouwen moeten worden gewonnen of herwonnen. In het onderwijs moet veel meer aandacht komen voor het ontwikkelen van de vaardigheden die voor dit 'nieuwe' ondernemerschap nodig zijn. Advies- en onderzoeksinstellingen zijn belangrijk in het hel-

pen bij de keuzes waar de ondernemer voor staat en het bijeenbrengen en faciliteren van netwerken. Marktverkenningen zijn mogelijk door onderzoek.

#### *Terugblik van het projectteam*

Na afloop van de workshop heeft het projectteam zich gebogen over de uitspraken en inzichten die de deelnemers hebben ingebracht. Een eerste conclusie was dat we bij de naamgeving van de kwadranten sterk vanuit de kennis/advies-sector hebben geredeneerd. De deelnemers aan de workshop hebben ons geleerd hoe handel/verwerking de problematiek zien. De naamgeving moet meer initiatief en actie-gerichtheid uitstralen. Daarnaast maakten de deelnemers ons duidelijk dat maatschappelijke waarden of wensen op een of andere manier in een vermarktbaar product of concept moeten worden omgezet. De rechterhelft (maatschappij) en de linkerhelft (markt) van het assenstelsel moeten naar elkaar worden toegevoegd.

Daarop voortbordurend zijn we 'actievere' namen voor onze eindbeelden gaan zoeken. Tegelijkertijd moesten we ook nieuwe, bijpassende werkwoorden zien te vinden. Deze exercitie heeft de volgende resultaten opgeleverd:

de landbouw verlaten	>>>> vertrekken en expatriëren
productielandbouw	>>>> verdiepen en intensiveren
borgings-landbouw	>>>> verantwoorden en inspecteren
ketenservice-landbouw	>>>> verpakken en interpreteren
belevings-landbouw	>>>> verbreden en inviteren

Ketenservice-landbouw heeft associaties met initiatief, met actiegerichtheid, met het opbouwen van een leverancierspositie bij afnemers, afzetketens. In de interviews kan deze ontwikkelingsrichting worden teruggevonden bij Karselius en Wegdam van Twenthe Plant en bij Art van Duyn van Dutch Flower Group.

Belevings-landbouw heeft associaties met een leefbaar platteland, inpassing van agrarisch cultureel erfgoed, met een aantrekkelijk landschap, met een vermaatschappelijking van de landbouw. In de interviews kan deze ontwikkelingsrichting worden teruggevonden bij Van Rijsingen van RIJKO bv en bij v/d Boezem van Groenhorst College.

Wat betreft het zoeken naar institutionele handvatten c.q. doorslaggevende stakeholders, heeft de workshop minder opgeleverd dan we ervan hadden verwacht. Het bleek bijzonder moeilijk om op het redelijke abstracte niveau van de plantaardige productie in Nederland, concrete handvatten (anders dan diegenen die bij de discussie over de drie vormen van landbouw genoemd staan) te definiëren. We vermoeden dat zulke handvatten en stakeholders in hun algemeenheid moeilijk zijn aan te geven. Voor een goede invulling is afdalen naar praktische en regionale niveaus vermoedelijk een *conditio sine qua non*.