



Ministerie van Landbouw, Natuur en  
Voedselkwaliteit



# Blik naar buiten

Jaarverslag 2008



Leven  
van het land,  
geven  
om natuur.

# Blik naar buiten

Jaarverslag 2008 van het ministerie van Landbouw,  
Natuur en Voedselkwaliteit

## Inhoud

Kernboodschap 2

Voorwoord minister Verburg 4

### Deel I

#### **Beleid 11**

Gemeenschappelijk Landbouwbeleid 12

Agrologistiek 18

Natura 2000 24

Agenda Landschap 30

Nationale Agenda Diergezondheid 36

Landbouw in ontwikkelingslanden 42

### Deel II

#### **Bedrijfsvoering 53**

Duurzame inkoop 54

Renovatie 58

Veranderopgave LNV 62

Medezeggenschap 66

Anders Werken 70

Digitale dienstverlening 74

Administratieve lasten 78

Reorganisatie beleidskern 84

Mobiliteitsbeleid 88

Diversiteitbeleid 92

### Bijlage

**Cijfers & analyse 101**

Colofon 112

## Kernboodschap

Leven van het land, geven om natuur Het platteland levert ons voedsel. Het is ook natuur en landschap en de basis van een groene economie. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) werkt aan de balans tussen al die elementen. Daarbij betrekken we burgers, ondernemers, maatschappelijke organisaties en bestuurders. Met respect voor mens, dier en om-

geving zorgen we samen met hen voor gezond voedsel. Voor waardevolle natuur en een mooi landschap waarvan iedereen ook in de toekomst kan genieten. En voor een sterke agrarische economie die internationaal succesvol is. We doen dat door vernieuwing te stimuleren. En door financiële ondersteuning te bieden, richting te geven, regels te stellen en toezicht te houden.



# Voorwoord

In september 2007 presenteerde ik met trots mijn voornemens voor 2008. Nu presenteer ik – eveneens met trots – een aantal resultaten dat in 2008 is bereikt. Opgetekend uit de mond van LNV'ers, en uit die van een aantal partners. Blik naar buiten, dat is niet voor niets de titel die dit jaarverslag heeft meegekregen. Het is zowel een opdracht als een constatering. Want in 2008 is LNV nog meer naar buiten gegaan. Bij alles wat we hebben gedaan, stonden samenwerking en samenspraak met 'de maatschappij' voorop. Samenspraak met provincies en gemeenten. Met maatschappelijke organisaties. En vooral met boeren, burgers en buitenlui. Zij komen tenslotte dagelijks met de beleidsterreinen van LNV in aanraking.

U leest over de ervaringen rond de grote hervormingen van het gemeenschappelijk landbouwbeleid. Over de eerste opbrengsten ben ik heel tevreden en dat hebben we onder meer te danken aan vroegtijdig overleg met de Europese partners. U leest over de stappen die zijn gezet om waardevolle natuur in ons land te beschermen en behouden. U leest ook over mijn landschapsbeleid. Een beleid waarmee we meer evenwicht aanbrengen tussen gebruiken, genieten en beschermen. Ook hier is alleen succes te boeken door gezamenlijk met partijen op te trekken. Immers, het wordt mooier als u meedoet! Er is ruime aandacht voor diergezondheid. Diergezondheid heeft, zoals alle andere onderwerpen in dit jaarverslag, drie kanten. Een menselijke (people), een natuurlijke (planet) en een economische (profit) kant. De balans tussen people, planet en profit ziet u ook nadrukkelijk terug in artikelen over de landbouw in ontwikkelingslanden. Er zijn veel manieren om deze op een hoger peil te brengen, want de Nederlandse land- en tuinbouw beschikt over een enorme kennis en deskundigheid. Die kennis en des-

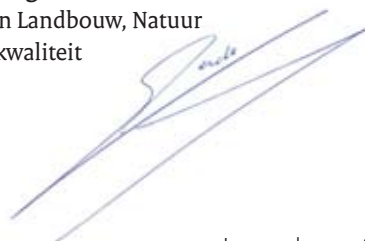
kundigheid kunnen we prima inzetten bij de ontwikkeling in landen die willen inzetten op duurzame ontwikkeling voor de land- en tuinbouw. Wat dat betreft reikt onze blik heel ver 'naar buiten'. De balans tussen people, planet en profit versterken we door duurzaamheid als leidraad te nemen. Zo ook in de agrobiologie. Als ministerie dat veel met transport te maken heeft, vinden we dat hier veel 'duurzame' winst is te behalen.

Maar we zouden duurzaamheid nooit effectief kunnen uitdragen, als we niet ook naar onszelf keken. Daarom is het ook in de bedrijfsvoering van LNV een leidend principe. U zult het herkennen in de gesprekken over de catering, de schoonmaak en de renovatie van het hoofgebouw. En in het personeelsbeleid van LNV, want ook dat maken we duurzaam en toekomstgericht. Dat spreekt uit de artikelen over de start van een gereorganiseerd LNV, waar ook de taakstellingen van het kabinet in zijn meegenomen. En het spreekt uit het project Anders Werken, waarmee LNV'ers worden ondersteund bij hun oriëntatie op de samenleving.

Het is slechts een greep uit wat we in 2008 allemaal deden. Maar het geeft wel een goed beeld van de manier waarop LNV midden in de samenleving staat én van de manier waarop we beleid maken en uitdragen. Dat beleid moet er voor zorgen dat we ook in de toekomst kunnen 'leven van het land, geven om natuur'.

**Gerda Verburg**

Minister van Landbouw, Natuur  
en Voedselkwaliteit

















## Beleid

In het eerste onderdeel van dit jaarverslag komen enkele onderwerpen aan de orde die in 2008 bijzondere aandacht hebben gekregen. Ze worden belicht door een 'buitenstaander' en door een LNV'er die veel met het onderwerp te maken hebben. Zo krijgt u een mening van LNV'ers en van andere belanghebbenden over de manier waarop LNV met de L, de N en de V omgaat. Aan de orde komen: de stand van zaken rond het gemeenschappelijk landbouwbeleid van de Europese Unie, de 'verduurzaming' van het vervoer van de grote hoeveelheid land- en tuinbouwproducten, de voortgang op het gebied van behoud, bescherming en ontwikkeling van natuur en landschap, de manier waarop LNV de gezondheid van de veestapel bevordert en ondersteunt en de impuls die de ontwikkeling van de landbouw krijgt in landen waar de situatie minder rooskleurig is dan in ons land.

# Gemeenschap- pelijk Land- bouwbeleid





Het gemeenschappelijk landbouwbeleid is van belang voor het hele platteland. Zowel ministerie als sector steken veel energie in de toekomst van dit beleid.

**Roald Lapperre**  
kwartiermaker Programmadirectie  
Gemeenschappelijk Landbouwbeleid

linkerpagina:  
**Martine Kruiders**  
boerin, journaliste en  
plattelandspropagandiste

Onophoudelijk voorsorteren op de toekomst. Dat doen de mensen die een bijdrage leveren aan het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) van de Europese Unie. ‘De uitkomst van de onderhandelingen over het GLB hangt nauw samen met de investeringen die we er van te voren in hebben gedaan,’ zegt Roald Lapperre, die als ‘kwartiermaker’ leiding geeft aan de programmadirectie GLB.



**‘Houtskoolschets geen tekentafel-product vanuit Den Haag’**  
Roald Lapperre

Lapperre doelt met zijn uitspraak op de in 2008 afgeronde Health Check van het landbouwbeleid, maar ook op de Houtskoolschets Europees Landbouwbeleid 2020, die het kabinet in september goedkeurde. Het Europees Landbouwbeleid heeft een geschiedenis van decennia, met als tamelijk constante factor elkaar steeds opvolgende hervormingen. De laatste grote hervorming, met de zogenaamde ontkoppeling van inkomenssteun en productieomvang als hoofdbestanddeel, dateert van 2003. De bedoeling was de steun aan verschillende landbouwproducten in een zodanige

vorm te gieten dat daarvan geen productieaanwakkerend effect meer zou uitgaan. Destijds spraken de landbouwministers af dat de werking van het aangepaste beleid in 2008 zou worden geëvalueerd en dat gebeurde dus afgelopen jaar in de Health Check. In de vroege ochtend van 20 november, toen de 27 bewindslieden het uiteindelijk eens werden, bleek de evaluatie te zijn uitgedraaid op wat Lapperre noemt ‘een heel ingrijpend verhaal’. ‘Het beleid is in de volle breedte herzien’ blikt hij terug, klaarblijkelijk niet ontevreden. ‘Voor ons heeft de Health Check een lange aanloop gehad waarin we er heel intensief mee bezig zijn geweest, zowel tijdens het Sloveense als tijdens het Franse voorzitterschap. De onderhandelingen zijn vaak heel technisch, maar er komen uiteindelijk wel voor ons land gunstige resultaten achter vandaan. We hebben kunnen bereiken dat uiteindelijk nog in die laatste nacht een aantal extra aanpassingen in het eindcompromis werd opgenomen dat gunstig voor ons uitpakt.’

Ontkoppeling verder doorgevoerd Welke aanpassingen? ‘Er werd bijvoorbeeld besloten om de ontkoppeling van inkomenssteun en productie verder door te voeren,’ vervolgt Lapperre. ‘Dat is belangrijk, want daarmee is de lijn voortgezet die het mogelijk maakt dat het GLB over langere tijd houdbaar blijft. Daarnaast is binnen het GLB de mogelijkheid geopend om specifieke steun te geven zonder daarmee in strijd te komen met de Europese regels. Daardoor kan bijvoorbeeld een verzekering voor weerscalamiteiten worden ingevoerd, maar ook de bouw van duurzame stallen financieel



worden gesteund. En we kunnen steun geven aan bedrijven die extra actief zijn op het gebied van dierenwelzijn.' Voor dergelijke maatregelen kwam in de onderhandelingen ook nog eens ruim twintig miljoen per jaar aan EU-gelden voor Nederland vrij. Dat geld was voor inkomenssteun bedoeld maar werd daarvoor niet gebruikt omdat de regels dat op een of andere manier in de weg stonden. 'Dat is een meevaller voor Nederland, omdat wij een vrij hoog percentage van dergelijk 'dood geld' hebben', aldus de kwartiermaker.

Ook de afspraak dat Nederland, net als vorig jaar, in 2009 zijn melkquotum opnieuw met ongeveer 2,5% in plaats van 1% mag verhogen is voordelig voor ons land. Lapperre: 'Wij zijn met Oostenrijk en Cyprus nog één van de drie landen die over hun quotum heen gaan en daarom superheffing betalen. Voor ons is een zachte landing in 2015, als het gedaan moet zijn met de quota, heel belangrijk.' Hoe groter namelijk het quotum, des te lager de waarde van de quota en des te groter de kans dat de overgang bij afschaffing voor melkveehouders en zuivelindustrie naadloos verloopt.

Heuglijk feit in vermomming Soms bestaat een verworvenheid eruit dat de schade van een ongewenste ontwikkeling kan worden beperkt. Dan gaat het om een heuglijk feit in vermomming, zoals bij de 5% die van het bedrag voor inkomenssteun is afgehaald en overgeheveld naar plattelandsbeleid. 'We zijn daar niet blij mee,' aldus Lapperre, 'want we hadden dat bedrag liever bij de inkomenssteun gehouden. Maar waar het om gaat is dat we het hebben kunnen afremmen van de voorgenomen 10% tot de huidige hoeveelheid. Dat noem ik een wapenfeit!' En ten slotte is het Europees Landbouwbeleid ook op verschillende punten vereenvoudigd, kan hij daar nog aan toevoegen: 'De cross-compliance regeling, met voorwaarden om voor steun in aanmerking te komen, is versoerd en de braakverplichting is afgeschaft. Dat laatste levert in de EU een administratieve lastenverlichting op van 146 miljoen euro.'

Marktorientatie en concurrentiekracht Bij de Health Check ging het om bestaand beleid en de vorm waarin dat in de komende vijf jaar moet worden voortgezet. Intussen werd in Nederland de Houtskoolschets opgesteld, die de ministerraad in september 2008 vaststelde. Het onderwerp daarvan is datzelfde Europese landbouwbeleid, maar nu met een blikveld dat reikt tot het jaar 2020: in welke richting moet het GLB zich op langere termijn bewegen? Een soort referentiekader voor discussies over de toekomst, zowel in Nederland als binnen de Europese Unie. 'Wij hebben wel een beetje een traditie,' stemt Lapperre met enige schroom in om 'niet aanmatigend' te lijken, 'in het van te voren ontwikkelen van visie om de discussie in agrarisch Europa richting te geven. En de andere landen waarden die rol ook wel van ons omdat men weet dat wij een groot landbouwland zijn maar dat we er niet dogmatisch in staan.'

De Houtskoolschets heeft het in elk geval tot nu toe goed gedaan. ‘Hij is al in vijf talen vertaald en we worden heel veel uitgenodigd om hem toe te lichten’, aldus Lapperre. Wat staat erin? ‘Belangrijk is dat de marktoriëntatie en de concurrentiekracht van de producenten verder wordt gestimuleerd, dat we het GLB daarvoor gebruiken. En dat er toch ruimte is om ondernemers te belonen voor maatschappelijke prestaties of te compenseren voor gebiedsmerken die maatschappelijke betekenis hebben. Dat zijn eigenlijk de drie sporen die we aanbevelen: grotere concurrentiekracht, gebiedsgerichte beloning van prestaties en individuele beloning van groenblauwe diensten – dus diensten op het gebied van bijvoorbeeld natuur, recreatie of waterhuishouding.

Keukentafelgesprekken Het zijn wel echt de grote lijnen, in de Houtskoolschets. Maar die naam is er ook niet voor niets aan gegeven, legt Lapperre graag uit. ‘We hebben het geen Blauwdruk genoemd, en er is ook bewust voor gekozen om het niet in instrumentarium te vertalen, want dan wordt de discussie daar meteen door gedomineerd en dat is in dit stadium juist niet de bedoeling. Je moet eerst op hoofdlijnen de discussie voeren voordat je gaat praten over welk geld erachter vandaan komt.’ Het is tegelijk een poging om de Europese agenda te bepalen, zegt Lapperre, maar ook een proeve van het luisterend oor dat LNV graag wil hebben voor de gedachtes die in de Nederlandse samenleving leven. Want de nota is geen zuiver tekentafelproduct vanuit Den Haag. ‘We hebben een twaalfstal keukentafelgesprekken en een internetconsultatie georganiseerd. Dat laatste om een goed beeld te krijgen hoe er in het land wordt gedacht over de invulling van het landbouwbeleid. De Houtskoolschets is echt tot stand gekomen in nauwe samenspraak met de mensen in de gebieden waar het GLB neerslaat.’

‘Wat wordt de plaats van land- en tuinbouw in Nederland en hoe ziet het ministerie van LNV dat?’  
Als Martine Kruiders het antwoord wist zou de vraag niet zo regelmatig bij haar opduiken. Kruiders is boerin, journaliste en plattelandspropagandiste, als je het zo mag noemen. En vorig jaar was ze een van de deelnemers aan de keukentafelgesprekken die het ministerie van LNV organiseerde in de voorbereiding van de Houtskoolschets Landbouwbeleid 2020.



## **‘Je hebt zóveel te bieden aan mensen uit de stad’**

Martine Kruiders

De vraag naar het juiste toekomstmodel stelt Martine Kruiders ook vaak als het om het soort bedrijf gaat dat zij en haar man in de Flevopolder runnen. Zeventig koeien die door twee robots worden gemolken, tachtig stuks jongvee met in totaal een hectare of zestig aan grasland en maïs, waarvan jaarlijks wat wordt verhuurd aan een bollenteler. Een mooi bedrijf waarop haar man full time werkt en zij beschikbaar is voor ‘als hij omhoog zit’. Zelf probeert ze het evenwicht te handhaven tussen haar vele activiteiten en haar verplichtingen als boerin en moeder van twee kinderen.

‘De toeristenboerin’ wordt ze door haar man genoemd omdat ze graag groepen ontvangt en rondleidt op het bedrijf. ‘Dat mis ik een beetje in onze sector. Je hebt zó veel te bieden aan mensen uit de stad, het is zonde om dat niet te doen maar het gebeurt veel te weinig. Mensen die het platteland niet kennen kunnen van alles denken. Dat boeren stinken, dat het een vieze boel is. Als je dan de reacties ziet als ze bij ons komen, terwijl wij nog niet eens een heel bijzonder of schilderachtig mooi bedrijf hebben. Dat is zo leuk, dat wil je gewoon meer mensen laten meemaken.’ Zo gezegd zo gedaan. Kruiders startte de website [ikbenboerin.nl](http://ikbenboerin.nl) met een weblog, filmpjes, boeken en T-shirts, ze ging lezingen geven in het land en laat geen kans voorbijgaan om al het moois, maar ook de noden van het platteland aan de orde te stellen.

Knuffelbedrijf of megabedrijf? Ze dacht dus ook niet lang na toen haar werd gevraagd om aan te schuiven bij een keukentafelgesprek in de aanloop naar de Houtskoolschets. De opzet vond ze leuk maar ook, hoe goed ook bedoeld, een beetje beperkt: ‘Als je zo’n tafel ziet, daar zitten dan mensen aan die allemaal iets bijzonders hebben. De een boert onder natuurbeperkingen, de ander komt uit de bollenstreek waar oprukkende industrie en toerisme aan de orde van de dag zijn, ikzelf ben ook niet bepaald een doorsnee boerin, er zit iemand van Natuurmonumenten en andere mensen van verschillende organisaties. Het zijn ook merendeels mensen die al in allerlei overlegstructuren hebben meegedaan. Ik mis dan eigenlijk het echte voetvolk, en wat je ook krijgt is dat iedereen het over z’n eigen frustraties gaat hebben. Ik ga dan zelf weer zitten denken: wat is nu de toekomst voor onze land- en tuinbouw? Moeten het allemaal idyllische bedrijven worden, waar de boer zijn koeien knuffelt, of kunnen alleen megabedrijven het in de toekomst nog volhouden? Zullen wij het zelf in de toekomst nog wel redden met onze tachtig koeien?’

In de ogen van Martine Kruiders wordt er nog teveel gedacht in een tegenstelling tussen idyllische en niet-idyllische bedrijven terwijl we het eigenlijk van geen van die twee uitersten moeten hebben. Ergens in het midden ligt het goede streefmodel, denkt ze. Een bedrijf waar je wel efficiënt kan werken maar waar toch ook voldoende ruimte is voor persoonlijke aandacht van de boer. Een bedrijf met als motto: ‘Kijk naar je kostprijs, maar vooral naar je dieren!’

# Agrologistiek





LNV zoekt, samen met betrokkenen, voortdurend naar kansen op het gebied van agrologistiek. Winst voor milieu én samenleving, maar ook voor de portemonnee van de sector.

**Arno Rohde**

senior beleidsmedewerker

**Lucie Wassink**

secretaris Platform Agrologistiek

linkerpagina:

**Michael Jurriaans**

manager innovatieprogramma  
Duurzame Logistiek

‘Massa maken’ luidde het advies in een evaluatierapport uit 2007. Er waren mooie projecten, maar het volume in kilometers en hoeveelheid product moest groter. Afgelopen jaar was dat dan ook het motto voor de activiteiten van het Platform Agrologistiek.



**‘Ineens blijken partijen met elkaar aan de praat te zijn’**

Arno Rohde en  
Lucie Wassink

‘Een paar jaar geleden had ik het gevoel dat er in het vervoer van groenten en fruit via de haven van Rotterdam, van en naar Antwerpen en het Nederlandse achterland, nog wel mogelijkheden moesten zijn voor efficiencywinst en verduurzaming. Er komt in Rotterdam veel groenten en fruit binnen, en dat moet verder worden gedistribueerd. Maar kan dat niet efficiënter en duurzamer?’ Aan het woord is Lucie Wassink, secretaris van het Platform Agrologistiek. Een netwerorganisatie, noemt zij haar Platform. Een ontmoetingsplaats voor beslissers in de logistiek

van agrarische producten, en een kristallisatiepunt van ideeën en initiatieven voor duurzaamheid en efficiency, zo zou een korte omschrijving kunnen luiden. Initiatief: LNV en Verkeer en Waterstaat, op aangeven van Unilever. Deelnemers: agribusiness, vervoer, overheden.

‘We riepen een heel aantal betrokken partijen bij elkaar,’ vervolgt Wassink. ‘Een man of twintig denk ik. En we hebben ze laten vertellen wat ze allemaal doen en hoe ze het doen. Dat is eigenlijk alles. Dan gebeurt er een tijdje niets.’ Het gesprek gaat erover dat het Platform Agrologistiek zelf niet is geëquipeerd om heel veel werk te verzetten, maar juist in het leven is geroepen om te zorgen dat anderen dat gaan doen. ‘Maar dan opeens, ruim een jaar later, blijken een aantal van die partijen toch met elkaar aan de praat te zijn geraakt en ontstaat er zoiets als Fresh Corridor, een samenwerkingsverband om precies dat vervoer van versproducten tussen Rotterdam en het achterland via de binnenvaart op een hoger plan te krijgen.’

Peetouder met groot netwerk Het Platform Agrologistiek is in 2000 met zijn werk begonnen, legt Wassink uit, die in dit gesprek vaak naadloos wordt afgewisseld door beleidsmedewerker Arno Rohde. Met een project-assistent, een communicatieadviseur en een webmaster vormen zij de vaste bezetting van het bureau, dat binnen het gebouw van het ministerie aan de Bezuidenhoutseweg een spin in het web van de agrologistiek vormt.

Clusteren, verbinden en regisseren, dat zijn volgens Wassink en Rohde de drie pijlers waarop het werk van het Platform rust. De bedoeling is om het vervoer van agrarische producten duurzamer en efficiënter te laten verlopen, dus met een kleiner beroep op het milieu en de portemonnee. Een ambitie die de moeite waard is want een op de drie vrachtwagens op de Nederlandse

wegen vervoert producten van agrarische komaf. Samenbrengen van vervoerders en verladers, bundelen van stromen, stimuleren van samenwerking tussen partijen, dat is wat je je voor mag stellen bij die drie begrippen. Wassink: 'Denk aan onderzoek, aan het organiseren van seminars, aan pr-activiteiten zoals folders, een digitale nieuwsbrief, een website, of aan het opzetten van een subsidiedatabank.' Maar ook het beschikbaar stellen van deskundigheid en netwerken van andere Platformdeelnemers is een veel toegepast middel. Bedrijven of organisaties kunnen bijvoorbeeld projecten indienen bij het Platform, die dan na goedkeuring niet worden gesteund met subsidie, maar door ze met raad en daar bij te staan. Per project wordt een 'peetouder' uit eigen kring benoemd die over veel ervaring en een groot netwerk beschikt, waarmee hij of zij het project kan begeleiden.

Distributiecentrum voor laanbomen 'Na een aantal jaarlijkse rapportages,' vertelt Rohde, 'wilde de Tweede Kamer weten of we nog op de goede koers lagen en of de rol van de overheid achter het Platform nog wel nodig was. Daarom hebben we het onderzoeksbureau Buck Consultants International een onderzoek laten doen waarover het halverwege 2007 rapporteerde. De conclusie was dat de drie kernbegrippen clusteren, verbinden en regisseren nog steeds actueel waren, maar dat van die drie regisseren het minst uit de verf was gekomen. Het regisseren van goederenstromen, werd daarmee bedoeld. Het advies was dan ook: 'Zorg dat je massa gaat maken. Ga breder kijken, ga je ook op het Europese niveau oriënteren, beweeg je in de richting van Duitsland waar enorm veel agrovervoer plaatsvindt.' Dat hebben we in 2008 opgepakt, bijvoorbeeld met projecten in het onderwijs en met activiteiten om agrologistiek op de Europese agenda te krijgen.'

Zo vertelt Wassink over een driejarig project dat met de Hogere Agrarische School in Den Bosch wordt gedaan, waarbij studenten met ondernemers aan de keukentafel zaten met het doel om voorstellen voor logistieke projecten op te sporen: 'Zo worden ondernemers ook geattendeerd op de mogelijkheden van agrologistiek. Aan het eind werd een seminar gehouden waarbij drie projecten zijn uitgekozen om te worden uitgevoerd. Nu wordt bijvoorbeeld een voorstel voor een distributiecentrum voor laanbomen in Zundert verder uitgewerkt.'

Jaar van de Agrologistiek Ook internationaal heeft het Platform zich niet onbetuigd gelaten. Wassink: 'Er zijn contacten geweest met het Directoraat-Generaal voor Ondernemingen van de Europese Commissie. Die hebben ertoe geleid dat logistiek op de agenda komt van een belangrijke vergadering van hoge functionarissen. Met de Belgische overheid hebben we een interregionaal project opgezet voor agrologistiek in combinatie met binnenvaart. Er waren projecten om de binnenvaart te betrekken bij het vervoer van rijst van Italië naar Nederland, per trein naar Antwerpen en

daarna verder met binnenvaart. En we hebben ons ingezet voor het vervoer van diepvriesproducten vanuit de haven van Rotterdam via Roosendaal verder Nederland en België in. Daarbij konden belangrijke logistieke knooppunten rond Antwerpen en in Brabant worden vermeden.’

Als er nu echt massa gemaakt moet worden, zoals het advies luidde, hoe zorgt het Platform dan voor de broodnodige uitstraling vanuit al deze projecten naar andere bedrijven en organisaties? ‘Het is niet zo dat wij de enigen zijn die projecten beginnen,’ verzekert Rohde. ‘Al of niet door ons geïnspireerd gebeurt er al heel veel buiten ons om. We hebben het laatst onderzocht en het blijkt dat er zeker negentig projecten draaien waarbij wij niet zijn betrokken, maar die wel in dezelfde duurzame richting werken. Zulke projecten zetten we dan weer graag op onze website natuurlijk. En we hebben in 2008 een pr-campagne gelanceerd, die er onder meer toe heeft geleid dat het ministerie van LNV 2009 heeft uitgeroepen tot het Jaar van de Agrologistiek.’

## Manager Michael Jurriaans van het innovatieprogramma Duurzame Logistiek is goed te spreken over de samenwerking met het Platform Agrologistiek. Het mobiliteitsnetwerk Connekt voert het programma in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat uit.



### **‘Geld verdienen door productie en logistiek beter op elkaar af te stemmen’**

Michael Jurriaans

‘Wat ik iedere keer frappant vind aan het ministerie van LNV is hoe gemakkelijk men het bedrijfsleven benadert. De afstand is klein en de kennis van de sector is bij LNV heel groot.’ Michael Jurriaans heeft voor de samenwerking met het Platform Agrologistiek alleen maar goede woorden over. De twee werken op hetzelfde gebied, het Platform met een agro-invalshoek en het programma van Jurriaans economiebreed. De werkwijze is wel wat verschillend. Jurriaans: ‘Wij hebben geen vast platform met vertegenwoordigers van organisaties en bedrijfsleven, maar we hebben wél een budget

van tien miljoen euro tot 2013 dat we kunnen inzetten bij het bevorderen van duurzaamheid en efficiency in het vervoer. Want daar gaat het bij ons ook om: kosten besparen en duurzaamheid winnen. Dat moet samengaan. Maar wij zijn evenmin als LNV een subsidieprogramma.’

Duurzame Logistiek werkt veel via deelprojecten, bijvoorbeeld samen met brancheorganisaties, bedrijven of kennisinstellingen. De inzet is altijd hetzelfde en ook altijd succesvol: geld verdienen door productie en logistiek beter op elkaar af te stemmen. Doen die bedrijven dat zelf dan niet?



Jurriaans: 'Veel bedrijven kennen hun logistieke kosten niet. Als je bijvoorbeeld in de bouw kijkt, een heel transportintensieve sector, dan heb je daar vaak een hele reeks aannemers en onderaannemers binnen een project. Die zetten hun logistieke kosten niet zichtbaar op de rekening. Dan weet je niet welke efficiency- en duurzaamheidsverbeteringen mogelijk zijn.'

Logistiek proces scannen Er valt dus veel te winnen en dat gebeurt dan ook. Jurriaans heeft voorbeelden genoeg. 'We zijn in de mode bezig geweest. Daar komt vaak kleding van allerlei fabrieken verspreid over China. We hebben nu voor elkaar dat die dáár wordt gebundeld en gesorteerd op de Nederlandse postcode. Dat scheelt heel veel geld en ritten in Nederland!' Bij een bekende kaasfabriek wordt momenteel de overstap voorbereid om het vervoer van melk en kaas op aardgas te laten rijden. Daarna komt biogas van de boer in beeld, waarmee de cirkel van duurzaamheid rond zou zijn.' 'Er zijn op het ogenblik vier agrosectoren die we samen met het Platform Agrologistiek hebben benaderd', vervolgt hij. 'Veevoer, veetransport, zuivel en de sector margarine, vetten en oliën. We bieden hen aan om het logistieke proces te scannen op efficiency en duurzaamheid. De brancheorganisatie benadert dan weer bedrijven waar die scan gedaan kan worden. De resultaten uit die scans communiceren we binnen de branche, want de andere bedrijven moeten gaan denken: hé, waarom doen wij dat niet?' De scan, ontwikkeld bij Verkeer en Waterstaat, is vrij verkrijgbaar via [www.duurzamelogistiek.nl](http://www.duurzamelogistiek.nl). 'Het is niet moeilijk. Je vult een aantal vragen in en dan komen er verbeteringsopties uit. Dat gaat buiten ons om – wij kunnen er zelf niet eens bij.'

Een innovatieve ontwikkeling die het in de veevoersector goed doet is een apparaat dat werd ontwikkeld door vervoerder Nijhoff-Wassink. 'Met behulp daarvan,' aldus Jurriaans, 'kan je op afstand aflezen of de voersilo leeg raakt en hoe lang dat nog duurt. Daardoor kan de leverancier beter plannen en de producent zijn productie beter afstemmen op de vraag. Nijhoff-Wassink bespaart een miljoen kilometer per jaar.'

De samenwerking met de agrarische sector en met het Platform Agrologistiek loopt gesmeerd en is ook nog lang niet uitgeput. Jurriaans: 'Vorig jaar hebben we nog samen een stand gehad op het International Transportforum in Leipzig. We doen workshops en congressen samen en wij dragen ook bij aan het Jaar van de Agrologistiek dat nu loopt. Dat gaat prima!'

# Natura 2000





Natura 2000: beschermen wat waardevol is zonder Nederland op slot te zetten. Daarom zit LNV met alle betrokkenen om de tafel.

**Wouter van Sambeek**  
senior beleidsmedewerker

linkerpagina:  
**Joep Thönissen**  
directeur RECRON

In het beleid voor Natura 2000 worden de Vogelrichtlijn en de Habitatrichtlijn van de Europese Unie uitgewerkt. Beide richtlijnen zijn bedoeld om de biodiversiteit te beschermen. In 2010 moeten alle 162 Natura 2000-gebieden aangewezen zijn en in 2013 moeten alle beheerplannen klaar zijn. Zal dat lukken? ‘Dat is voor ons geen vraag maar een gegeven’, zegt beleidsmedewerker Wouter van Sambeek.



**‘Alle reacties nemen we serieus’**

Wouter van Sambeek

Van Sambeek, die – niet verbazend – bij de nieuwe Programmadirectie Natura 2000 hoort, heeft vanuit zijn werkplek Eindhoven en vanuit de Programmadirectie Natura 2000 in Den Haag een goed beeld van het landelijke proces maar ook van hetgeen zich in de aangewezen of nog aan te wijzen gebieden afspeelt. Wat houdt dat proces in? Er komen 162 zogenaamde Natura 2000-gebieden, legt hij uit. Dat zijn natuurgebieden waarvoor precies wordt vastgelegd welke natuurdoelen er zijn en hoe die moeten worden gehaald. Dat kan consequenties hebben voor bedrijven die in het gebied actief zijn, bijvoorbeeld in de landbouw- en recreatiesfeer, en daardoor wordt mede de grote betrokkenheid vanuit de gebieden zelf verklaard. ‘Eerst worden die gebieden in ontwerp aangewezen, waarbij de keuze van de gekozen natuurdoelen en de begrenzing een belangrijke rol spelen. Dat is nu gebeurd voor alle gebieden behalve een vijftiental dat in de loop van 2009 aan de beurt komt. Daaronder zijn natuurlijk ook de gebieden waarvan de aanwijzing lastig is, bijvoorbeeld doordat ze zich over de grens heen in twee landen uitstrekken of omdat er onzekerheden moeten worden weggenomen die invloed hebben op de beslissingen.’ Die staan soms los van het Natura 2000-proces, aldus Van Sambeek. In de gebieden Krammer, Volkerak en Zoommeer is bijvoorbeeld nog niet zeker of zoet dan wel zout water de boventoon zal voeren. ‘De uitkomst heeft invloed op de natuurdoelen en op het te voeren beheer. Maar wij willen vanuit Natura 2000 die uitkomst niet beïnvloeden.’

Waddengebieden Vanzelfsprekend is er aan het ‘voorgenomen besluit’ ook uitvoerige raadpleging voorafgegaan van relevante organisaties en overheden in het gebied. Als er ten slotte een zogenaamd ‘voorgenomen besluit’ ligt over de aanwijzing van een gebied is de inspraakprocedure aan de beurt en daar wordt gretig gebruik van gemaakt. Van Sambeek: ‘Op de eerste honderdelf gebieden zijn ongeveer zeventuizend reacties gekomen waarvan vijfduizend verschillende. En de gebieden die daarna in ontwerp

zijn aangewezen leverden er verhoudingsgewijs evenveel op. Er is dus geen slijtage- of gewinningseffect opgetreden en ook geen neiging bij landelijke organisaties om het bij de eerste paar inspraakbijdragen te laten.'

'Al die reacties nemen we serieus', verzekert Van Sambeek. 'Het kan gaan om de manier waarop het ministerie omgaat met de Habitatrictlijn, waartegen iemand principiële bezwaren oppert. Maar het kan ook iemand zijn die een bepaalde grens tien meter naar oost of naar west verlegd wil zien. Iedereen heeft het recht om iets te vinden van de besluiten die de minister voorstelt. En het leidt ook wel degelijk tot aanpassingen in de aan te wijzen gebieden. Dat kan je zien als je kijkt naar het verschil tussen de voorgenomen besluiten en de definitieve besluiten die er nu liggen voor bijvoorbeeld de Wadden-gebieden.'

Oostvaardersplassen De inspraakprocedure is ook belangrijk om draagvlak te krijgen voor het proces, benadrukt Van Sambeek. 'Dat doe je natuurlijk door van te voren goed te informeren en te overleggen met partijen in het gebied, maar ook door goede informatie te verstrekken waarmee mensen een inspraakreactie kunnen schrijven. En door die inspraakreacties ook serieus te behandelen.' Levert dat inderdaad vertrouwen op? Van Sambeek: 'Vaak wel. De mensen krijgen een betere kijk op de gevolgen. Ze dachten eerst: het gebied gaat op slot! Maar dan zien ze dat er nog steeds heel veel mogelijk blijft en dat steeds naar oplossingen gezocht wordt die de natuurdoelen en de maatschappelijke en economische activiteiten in een gebied intact laten. Het Nederlands kampioenschap marathonschaatsen op natuurijs is gehouden op de Oostvaardersplassen; dat is een Natura 2000-gebied. Dat zegt wel wat.'

Terug naar de procedure. Op het inspraakstadium volgt een definitieve aanwijzing. In 2008 waren dat er drie: de Voordelta en de twee duingebieden die eraan grenzen. In 2009 komen daar nog dertien bij. Opgeteld nog maar een klein deel van de 162 gebieden en ook daaruit blijkt dat de inspraakprocedure bepaald niet als een formaliteit wordt behandeld.

Als de minister een definitief besluit heeft genomen kunnen er nog beroepsprocedures komen. Van Sambeek: 'De eerste beroepsprocedures zijn voor drie gebieden nu achter de rug en dat heeft ertoe geleid dat voor drie gebieden deze besluiten door de behandeling in de Raad van State een 'onherroepelijk' karakter hebben gekregen. Op een paar kleine kritiekpunten na, en dat is het positieve, heeft de Raad van State daarmee in feite het systeem goedgekeurd zoals de minister dat heeft toegepast. Dat beschouwen we als een belangrijke steun voor de gekozen aanpak.'

Veel kan, maar niet alles Terwijl de procedures voor de aanwijzingen lopen kan er al wel aan de beheerplannen worden gewerkt en dat gebeurt ook op grote schaal volgens de beleidsmedewerker. In die plannen komt precies te staan wat wel en niet mag in het gebied. 'Maar het vaststellen van

zo'n plan kan natuurlijk pas als het gebied ook echt is aangewezen. In dat beheerplanproces blijkt pas echt wat de gevolgen zullen zijn voor het gebied en voor bijvoorbeeld de boeren en de recreatieondernemers die daar werken.' Heel vaak blijkt dan dat oplossingen zijn te vinden waar alle partijen vrede mee kunnen hebben. 'Onze minister hamert er voortdurend op dat ze alle belangen in een gebied in balans wil houden, maar in dit stadium kunnen de mensen ook zien dat het echt gebeurt. Activiteiten die er nu zijn, kunnen er in de meeste gevallen straks ook zijn. Veel kan, maar niet alles!' Daaraan gaan soms pittige discussies vooraf, illustreert Van Sambeek. 'Als in de Voordelta kitesurfers willen surfen waar zwarte zee-eenden foerageren, dan heb je een probleem. Dat kan niet. Maar als je er dan rustig voor gaat zitten om te zien: wanneer begint het kitesurfseizoen en wanneer zijn die eenden daar weg, dan blijkt er maar een klein overlapje te zijn. Dan kan je afspreken: dan wel kitesurfen, dan niet, en in die tussenperiode alleen dáár. Je komt er bijna altijd uit.'

Van de bedreiging een kans maken. Zoals de populaire uitdrukking het zegt, zo is volgens RECRON-directeur Joep Thönissen de inzet verlopen van zijn organisatie van recreatieondernemers in het proces rond Natura 2000. Maar dat heeft wel heel veel energie gekost. In de ogen van Thönissen zorgde een grote dagbladadvertentie van het ministerie van LNV voor 'een valse start'.



**'Verhoudingen nu open, transparant en gelijkwaardig'**  
Joep Thönissen

De advertentie waarmee LNV in 2006 op landelijke schaal het Natura 2000-proces aftrapte, had voor de RECRON helemaal de verkeerde toon. 'Dat pakte radicaal verkeerd uit,' zegt Thönissen nu. 'Het ging allemaal van LNV uit en er leek helemaal geen plaats te zijn voor samenwerking. Ambities uitwerken, over drie jaar een beheerplan, duidelijk maken wat wel en niet meer kan, enzovoort. Nederland gaat op slot, dat leek de boodschap. Iedereen in onze branche had de haren recht overeind. De bereidheid om mee te werken was in één klap weggevaagd.'

Maar dat was toen, gelukkig. 'Nu staan we er volkomen anders in,' zegt Thönissen. 'We hebben als RECRON zelf een actieve rol vervuld om niet tegenover elkaar uit te komen, maar schouder aan schouder.'

Thönissen, die zelf veel bij en voor overheden had gewerkt voordat hij bij de vereniging van recreatieondernemers terecht kwam, voelde zich daar ook

persoonlijk sterk bij betrokken: 'Ik ken de oorsprong van dergelijke projecten en ik ken ook de voor- en achterkant. De goede bedoelingen en de slechte uitwerking daarvan soms. Natura 2000 is er voor de natuur en voor ecologische doelstellingen. Dat is een goede zaak, maar dan red je het niet met een hek eromheen. Het moet met de samenleving; je hebt de verschillende partijen nodig en dat leek men bij LNV even vergeten te zijn.'

Dat inzicht bracht de RECRON-directeur ertoe om met zijn organisatie een aantal initiatieven te nemen die de geschrokken ondernemers en het verantwoordelijke ministerie wat dichterbij elkaar zouden brengen.

'We hebben bijvoorbeeld voorgesteld om maar eens een inventarisatie te maken van het bestaande gebruik van natuurgebieden door recreatieondernemers, zodat de reikwijdte van Natura 2000 wat concreter in beeld zou komen. En we hebben de verschillende partijen op het gebied van de recreatie bijeen geroepen: de ANWB, de watersporters, de sportvissers, de Hiswa en de Koninklijke Horeca Nederland. Dat werd de Regiegroep Recreatie en Toerisme Natura 2000, waarvan het bestaan is verlengd voor de duur van het Natura 2000-proces. Die groep maakt het mogelijk om samen op te treden namens recreatie en toerisme, ook naar de Tweede Kamer bijvoorbeeld als dat nodig is.'

Samen met het Interprovinciaal Overleg (IPO) nam de RECRON het initiatief voor een langdurig en omvangrijk samenwerkingsproces dat in het najaar van 2008 leidde tot een grote happening. Daarbij tekenden twintig organisaties, alle provincies en vier ministeries een intentieverklaring voor Natura 2000. En ten slotte werd met Natuurmonumenten een pilot afgesproken om in de Loonse en Drunense duinen 'een speciale manier van planvorming' uit te proberen, aldus de RECRON-directeur, met win-win als inzet: 'Hoe kun je vanuit een gepolariseerde situatie tot samenwerking komen tussen natuurorganisaties en recreatiebedrijfsleven?' Thönissen: 'Het loopt daar als een trein. In 80% van de gevallen gaat het moeiteloos samen en de overige twintig los je op!'

Het waren initiatieven die ervoor zorgden dat de recreatieondernemers zich mede-eigenaar van het proces rond Natura 2000 konden gaan voelen, en dat was hard nodig. De verhoudingen tussen RECRON, andere organisaties en LNV zijn nu 'open, transparant en gelijkwaardig', aldus Thönissen, die hoopt dat LNV uit de gang van zaken sinds die veelbesproken advertentie een les heeft geleerd.

# Agenda Landschap







Landschap moet gevarieerd en voor een ieder toegankelijk zijn. De Agenda Landschap geeft aan aan welke landschapsthema's de komende jaren wordt gewerkt.

**Hans van den Heuvel**

beleidscoördinator

**Peter Paul Mertens**

(voormalig) projectleider Agenda Landschap

linkerpagina:

**Gerard Beukema**

directeur IPO

‘Wij willen absoluut niet bepalen wat mooi is. Natuurlijk wil je dingen bewaren voor het nageslacht, maar het gaat ook om de variatie en de functionaliteit. Het is belangrijk dat iedereen de kans krijgt om het landschap te beleven dat hij of zij mooi vindt.’ Peter Paul Mertens, tot voor kort projectleider Agenda Landschap, legt uit welke filosofie schuil gaat achter die Agenda.



### **‘Nu staat de burger centraal’**

Hans van den Heuvel en Peter Paul Mertens

‘We geven in de Agenda aan dat de mening van de Nederlander belangrijk is,’ aldus Mertens nog een keer. Hij wil het stuk, dat de ministerraad in november 2008 goedkeurde, wèl toelichten samen met beleidscoördinator Hans van den Heuvel van de directie Platteland. Van den Heuvel is de constante factor, Mertens de passant. Hij was projectleider zolang er aan de Agenda werd gewerkt.

‘Vroeger,’ vervolgt Mertens, ‘richtten we ons op landschapsdeskundigen die zeiden hoe het moest zijn. Maar nu staat de burger centraal. Dat is typisch iets van de huidige minister, en het zegt ook iets over de waarde die landschap van zichzelf heeft: gebruik en toegankelijkheid staan centraal.’

Drieënveertig actiepunten bevat de Agenda Landschap, compleet met tijdschema en verantwoordelijke instanties. Het zijn acties voor de komende drie jaar of, zoals Mertens het zegt, ‘het is de politieke legitimatie voor wat we de komende jaren gaan uitvoeren.’ Nu de Kamer het stuk heeft goedgekeurd, kunnen de handen uit de mouwen worden gestoken. Met dien verstande dat het hier om een Agenda gaat die naast concrete acties ook onderwerpen aan de orde stelt of actiepunten agendeert, zoals dat in het Haagse jargon zo mooi heet, zonder meteen te beslissen hoe ze worden afgehandeld.

Naar een 8,0 in 2020 Aan de ene kant is de Agenda een verdere inkleuring van eerdere nota’s zoals de Nota Ruimte (2005) en de Agenda Vitaal Platteland (2004). Aan de andere kant is hij ook de vrucht van een ‘maatschappelijk spoor’ in de woorden van Hans van den Heuvel, dat ergens in 2005 begon met de actie ‘Nederland weer mooi’ van de Vereniging Nederlands Cultuurlandschap (VNC). Naar aanleiding daarvan ontstond een manifest van een groeiende groep betrokken organisaties, bedrijven en instellingen die uiteindelijk bestond uit de veertig ondertekenaars van het zogenaamde Akkoord van Apeldoorn. Uiteenlopende partners als de vereniging Natuurmonumenten, de ANWB, LTO Nederland, Bouwend

Nederland, Arcadis en de ministeries van VROM en LNV legden in september 2008 in dit akkoord vast dat ze zich zouden inzetten voor een mooi landschap. 'De Agenda Landschap kan je zien als het rijksbod in dat Akkoord', zegt nu Peter Paul Mertens.

'De centrale doelstelling is dat we de waardering van de mensen in Nederland voor het landschap hoger willen krijgen. Dat is nu een 7,3. Het moet van ons in 2020 naar een 8,0. Daaraan kan je zien dat het in deze Agenda niet alleen om het landschap zelf gaat maar ook om de mensen die ervan genieten. Een hoger cijfer kan komen door een mooier landschap maar ook doordat mensen het beter waarderen. In de Agenda geven we drie zogenaamde "opgaven" aan. Een voor de overheden, die met spelregels, beleid en plannen de voorwaarden moeten scheppen voor een mooier landschap. Een voor burgers en bedrijven, die we meer bij het landschap willen betrekken met projecten voor de jeugd en door maatschappelijke initiatieven te ondersteunen. En een voor bedrijven en ook weer burgers, waar het gaat om de duurzame financiering van het landschap. Om in 2020 die 8,0 te halen moet iedereen zijn steentje bijdragen. Minister Verburg noemt dat "landschappelijk verantwoord ondernemen".'

**Streekrekening** Een belangrijk onderdeel van de Agenda is volgens Van den Heuvel en Mertens ook het hoofdstuk over de financiering. Aan de ene kant gaat er veel overheidsgeld zitten in het landschap. Het Rijk stopt met het Investeringsbudget Landelijk Gebied ruim 3 miljard euro in het landschap. Daarvan is 52 miljoen euro bestemd voor de Nationale Landschappen (waar de provincies nog eens eenzelfde bedrag naast leggen). Aan de andere kant zijn er veel meer partijen die bijdragen zoals de gemeenten, de Provinciale Landschappen en allerlei organisaties. Hoeveel er nodig is en wie dat moet betalen is dus nog grotendeels onduidelijk. 'Daarom stelt de Agenda Landschap ook allerlei innovatieve financieringsvormen voor. Zo wordt op lokaal niveau gezocht naar nieuwe financieringsvormen, aldus Van den Heuvel, 'en zijn vier voorbeeldgebieden aangewezen, die alle vier een relatie tonen tussen stad en platteland. Die kunnen experimenteren, bijvoorbeeld met een Streekrekening. Daarbij kunnen bedrijven hun geld op een speciale rekening zetten waarvan een deel van de rente wordt gebruikt voor de financiering van het landschap. Of een uitzichtgarantie. Boeren en burgers hebben allebei belang bij een garantie, die de koper garandeert dat zijn of haar uitzicht de komende dertig jaar onaangetast zal blijven. Of bijvoorbeeld het veilen van landschappelijke elementen om voldoende geld voor onderhoud en beheer binnen te halen.' Zo zouden degenen meebetalen die het meest direct profiteren van het in stand houden van een bepaald deel van het landschap.

Om op nationaal niveau financieringsalternatieven te bedenken hebben LNV en VROM in de zomer van 2008 een Task Force Financiering Landschap Nederland aangesteld met maatschappelijke zwaargewichten als voorzitter

Alexander Rinnooy Kan, Riek Bakker, Elco Brinkman, Steven van Eijck, Louise Fresco en Jan Zegering Hadders. Al deze acties moeten er toe leiden dat er nieuwe financieringsvormen ontstaan. Mertens: 'We kunnen ons bijvoorbeeld voorstellen dat er in een gebied sterke behoefte is aan een fonds voor landschappelijke initiatieven. Zo'n fonds komt dan eerst tot stand met geld van particulieren en bedrijven. En later kunnen provincies en gemeenten instappen, waarna een initiatief eventueel kan worden opgeschaald naar het nationaal Groenfonds. Dan is het voordeel dat je efficiënter kan werken. Als alle partijen hun geld bij elkaar leggen kan het rendement hoger zijn.'

'In de Agenda Landschap is beschreven wat te doen staat. Dat kan nu worden uitgewerkt op zo'n manier dat er bij de kabinetsformatie in 2011 ook geld voor wordt vrijgemaakt.' Dat is de analyse van directeur Gerard Beukema van het Interprovinciaal Overleg (IPO), die nauw betrokken was bij het opstellen van de Agenda.



**'Ik zie het stuk vooral als een Plusagenda'**

Gerard Beukema

Het IPO is bij uitstek belanghebbend, legt Beukema uit, want de rijksoverheid formuleert weliswaar de nationale kaders voor het landschapsbeleid, maar de provincies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering 'en ze betalen ook meer dan de helft'. Buiten de Nationale Landschappen zijn er meer kwetsbare landschappen en daarvoor zijn de provincies ook in eerste instantie verantwoordelijk. Beukema hecht veel belang aan de financiering van het werk aan een mooier landschap en het is dan ook niet vreemd dat hij juist het gedeelte waarin die financiering aan de orde komt

beschouwt als de grootste winst van de Agenda. 'Er gebeurde al heel veel op het gebied van landschap voordat de Agenda Landschap verscheen,' zegt hij. 'De provincies en gemeenten, en de ministeries van VROM en LNV hebben bijvoorbeeld eind 2007 afspraken gemaakt in de Samenwerkingsagenda Mooi Nederland. Daarin komen allerlei aspecten van het landschap aan de orde waar de gemiddelde Nederlander bij uitstek aan denkt als het over de 'verrommeling' van het landschap gaat, zoals windmolens, bedrijventerreinen en kassen. Het opstellen van de Agenda was dus vooral een zoektocht: over welke onderwerpen moeten nu nog afspraken worden gemaakt. Die zoektocht heeft uiteindelijk belangrijke resultaten opgeleverd. Ik zie het stuk dan ook vooral als een Plusagenda. Een belangrijk onderdeel ervan zijn de conclusies van de Task Force Financiering Landschap Nederland onder

voorzitterschap van Alexander Rinnooy Kan.' Die Task Force werd tijdens het wordingsproces van de Agenda in juni 2008 ingesteld en rapporteerde nog voor het verschijnen van het stuk zodat de hoofdlijnen van die rapportage erin konden worden opgenomen.

Drie vragen In feite gaat het om drie vragen, vindt Beukema: 'Welk landschap willen we beschermen en wat is daarvoor nodig? Welke financiële constructies zijn daarvoor mogelijk, zowel met private als met publieke middelen? En hoe kunnen we het beheer vormgeven? Voor landschapselementen is er al een subsidiestelsel, voor het landschapsbeheer niet.' Dat er nog veel onduidelijkheid bestaat over de kosten van het beheer van het landschap, en dat het tijd wordt om die goed in beeld te brengen, is ook een constatering van Rinnooy Kan. 'Dat gaan we nu doen,' zegt Beukema, en ook daarin ziet hij een verdienste van de Agenda Landschap. 'De overheid heeft hiermee de handschoen opgepakt. Wil je feitelijk werken aan landschapsbeheer, dan zal er geld voor moeten komen. Er zijn met deze nota belangrijke stappen in die richting gezet.'

# Nationale Agenda Diergezondheid





Niet alleen de overheid maar iedereen die zich beroepsmatig of als hobby bezig houdt met dieren is verantwoordelijk voor dierenwelzijn en -gezondheid.

**Stephanie Wiessenhaan**  
beleidsmanager cluster Dier

linkerpagina:  
**Ludo Hellebrekers**  
voorzitter Koninklijke Nederlandse  
Maatschappij voor Diergeneeskunde

In november 2007 verscheen de Nationale Agenda Diergezondheid. Een breed aandachtsgebied, een breed draagvlak, en een gedeelde verantwoordelijkheid voor de uitvoering – dat waren kenmerken waardoor die nota zich onderscheidde van zijn voorganger. 2008 zou het eerste jaar worden van de uitvoering. Wat zijn de ervaringen?



**‘We gaan er niet meer vanuit dat wij alles alleen bepalen en uitvoeren’**  
Stephanie  
Wiessenhaan

Niet alleen dieren in de professionele houderij maar alle dieren zijn het onderwerp van de Agenda. Niet alleen veehouders, dierenartsen, handel en transport moeten zich de inhoud aantrekken maar ook hobbyhouders, natuurbeschermers, consumentenorganisaties en dierenbeschermingsorganisaties. Zij werden bij de inhoud van de Agenda betrokken en nog belangrijker: het ministerie van LNV zag ze in veel gevallen ook als medeverantwoordelijk voor de uitvoering. En dan gaat het over maar liefst 127 actiepunten die de Agenda vermeldde en die uitgevoerd moeten

zijn in 2015. Aan dat laatste zal Stephanie Wiessenhaan, beleidsmanager van het cluster Dier van de directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid, geen lettergreep afdoen. ‘Er waren en zijn dan ook zo’n twintig mensen bezig met de acties die vooraan in de tijd stonden; niet alleen hier maar ook bijvoorbeeld bij de directies Natuur en Visserij. Er worden vorderingen gemaakt. Maar wat je wel duidelijk merkt is dat de implementatie weerbarstiger is dan het opschrijven van plannen. Dat heeft te maken met dezelfde kenmerken die ook de kwaliteit van de nota uitmaken. Hij is breed, divers van inhoud en er zijn vele partijen betrokken en medeverantwoordelijk. Toen de Agenda werd opgesteld was dat een inspirerend, maar nog betrekkelijk eenvoudig proces in samenspraak met de betrokken maatschappelijke partijen. Maar bij de uitvoering kan die gedeelde verantwoordelijkheid soms tegenwerken. We hebben bijvoorbeeld geworsteld met de vraag in hoeverre we ons verantwoordelijk moeten voelen voor acties die de sector moet ondernemen. In de Agenda wordt immers onderscheid gemaakt tussen acties voor de overheid, acties voor het bedrijfsleven en acties waar beide partijen een rol bij spelen. Gaan we dwingen en verleiden, gaan we *namen en shamen*, of zeggen we: andermans verantwoordelijkheid kan je niet afdwingen.’

Vrijwilligers De breedte van de Agenda brengt ook mee, aldus Wiessenhaan, dat je met sectoren en organisaties samenwerkt die veel minder dan anderen zijn geprofessionaliseerd. Sommige organisaties, bijvoorbeeld in de sfeer van de hobbydieren, draaien sterk op vrijwilligers. ‘Die moet je dan soms nog wat tijd geven en vertrouwen dat ze hun aandeel heus wel zullen leveren. Maar hoe ver moeten we daarmee gaan? Dat zijn allemaal relatief



nieuwe vraagstukken die eruit voortkomen dat we meer dan vroeger zoeken naar dialoog en samenwerking met maatschappelijke groepen, en dat we er niet meer vanuit gaan dat wij alles alleen bepalen en uitvoeren.’ Maar dat is allemaal niet om te zeggen dat er intussen niets is gebeurd. Integendeel, een aantal van de actiepunten die voor 2008 op het programma stonden kon ook werkelijk worden weggestreept. Daaraan is het feit niet vreemd dat snel na de lancering van de Agenda werd besloten een aparte projectleider te benoemen, die toeziet op de uitvoering van de afgesproken acties én op de acties uit de tegelijkertijd verschenen Nota Dierenwelzijn. Verder verzorgt deze jaarlijks een uitgebreide voortgangsrapportage aan de Kamer en publiceert de projectleider een nieuwsbrief waarin betrokkenen worden bijgepraat.

Concrete wapenfeiten? ‘Een doorlichting van de infrastructuur van de diergezondheidszorg kunnen we wegstrepent’, antwoordt Wiessenhaan zelfverzekerd. ‘Afgesproken was dat we de samenwerking tussen dierenartsen, de Gezondheidsdienst voor Dieren en het Centraal Veterinair Instituut tegen het licht zouden houden: is die opgewassen tegen uitbraken van eventuele nieuwe dierziekten en kan die samenwerking ook goedkoper?’

Er is gewerkt aan nieuwe preventieregels. We hadden sinds het eind van de jaren negentig een heel strikt stelsel van regels over het bijeenbrengen van dieren bij transport. Bij herkauwers werkte dat niet zoals de bedoeling was en de regels bleken ook moeilijk te handhaven, dus moesten we naar een set simpeler regels die wél goed te handhaven zijn. Dat hebben we gedaan, dus die actie kon ook worden weggestreept.’ Dan worden er draaiboeken geproduceerd voor nieuwe, gevreesde dierziekten zoals paardenpest en Rift Valley Fever, voegt de beleidsmanager daar nog aan toe. En – heel ander voorbeeld – er is een conferentie georganiseerd over de communicatie met hobbydierhouders: ‘Hoe communiceer je met een groep die overwegend niet is aangesloten bij een belangenorganisatie of vereniging?’ Samenwerking met anderen dus. Maar ook binnen het ministerie wordt eraan gewerkt om het onderwerp onder de aandacht te houden. Bijvoorbeeld door een Week van het Dier in oktober, met een fotowedstrijd en lezingen van externe sprekers met een frisse blik op de onderwerpen.

**Nieuwe aanbevelingen** Het is maar een greep. Maar er zijn natuurlijk – Wiessenhaan is de eerste om het te bevestigen – ook nog veel actiepunten die nog niet mogen worden weggestreept, al was het maar omdat ze pas voor 2009 of een van de volgende jaren tot 2015 op de Agenda staan. En daar komt bij dat het karakter van een Agenda zo zijn eigen wetten kent. Zo’n stuk verschaft inzicht in de kwesties die aandacht verdienen en die een hogere plek moeten krijgen op de prioriteitenlijst van de overheid en haar partners. Maar uit die aandacht zelf vloeien vaak weer nieuwe gevolgen voort. Wiessenhaan: ‘Je streept er één weg maar in de rapportage over dat punt staan dan weer zeventien nieuwe aanbevelingen.’

Voor de brede, integrale aanpak van de Nationale Agenda Diergezondheid en de Nota Dierenwelzijn heeft Ludo Hellebrekers lof. Voor het feit dat dierenwelzijn nu eens duidelijk op de maatschappelijke en politieke kaart is gezet ook. Maar de voorzitter van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde heeft ook bedenkingen. Is wel voldoende gebruik gemaakt van de expertise die in zijn beroepsgroep is gebundeld?



**‘Veterinaire expertise in voorbereiding te weinig gebruikt’**

Ludo Hellebrekers

‘Over het geheel genomen ben ik positief over beide nota’s’, zegt Hellebrekers die de Nationale Agenda Diergezondheid en de Nota Dierenwelzijn graag in onderlinge samenhang bespreekt. ‘Ik ben het bijvoorbeeld niet eens met degenen die zeggen dat de nota’s te weinig concreet zijn, want ik denk dat dat niet anders kan. Dat komt doordat bijvoorbeeld de gezondheidsstatus van productiedieren nu eenmaal zelf een ingewikkeld verschijnsel is, waarop veel factoren invloed hebben. En het komt ook doordat bij zo’n probleem, dus ook bij de oplossing ervan, zeer veel partijen

betrokken zijn. Dierhouders, belangenbehartigers van dierhouders, de retail, de maatschappij, de politiek, de consument, de dierenarts, enzovoort. Als de maatschappij of meer specifiek de burger roept: het welzijn en de gezondheid van dieren moeten hoger, dan heb je die hele staalkaart aan betrokken partijen die daar een rol in moet spelen. Die complexiteit klinkt dan ook door in deze beleidsstukken. In de discussies in de vaste commissie Landbouw van de Tweede Kamer kwam die conclusie ook vaak naar voren: je kunt alleen tot een oplossing komen van vraagstukken rond dierenwelzijn en diergezondheid als alle partijen gezamenlijk opereren. Het is goed dat dat ook in deze nota’s wordt weerspiegeld.’

**Bedenkingen** Maar Hellebrekers heeft ook z’n bedenkingen. Hij formuleert ze met zorg, maar houdt ze niet verborgen. ‘Er zijn van te voren veel partijen bij het opstellen van de Nationale Agenda Diergezondheid en de Nota Dierenwelzijn betrokken en dat is ook goed. Ook wij zijn in principe in de discussie betrokken...’ De woorden ‘in principe’ geven al een beetje aan waar de schoen wringt. Niet voldoende, is de mening van de dierenartsenvoorman. En dan formuleert hij ieder woord afzonderlijk: ‘Als je de beide nota’s leest kan je zien dat er in de voorbereiding minder gebruik is gemaakt van veterinaire expertise dan profijtelijk zou zijn geweest.’ Waar kan je dat aan zien? De Agenda bevat een combinatie van politiek-maatschappelijke aandachtspunten en meer technische zaken. Daarbij is de dierenarts teveel

de rol toegedacht van degene die eraan te pas moet komen als er een dier ziek is. 'Dierenartsen hebben twee expertisegebieden,' legt hij uit. 'Naast de gezondheid en het welzijn van het dier gaat het ook om de gezondheid en het welzijn van de mens en dat is soms minder bekend. Bijvoorbeeld in de sector landbouwhuisdieren is de dierenarts degene die ziet dat geneesmiddelen in de voedselketen terecht kunnen komen of in het oppervlaktewater. Of dat bepaalde omstandigheden in de houderij kunnen leiden tot een mindere kwaliteit van het voedselproduct, en dat bijvoorbeeld zoönosen optreden zoals de Q-koorts.' De rol van de dierenarts op dat tweede expertisegebied komt in de nota minder uit de verf, volgens de voorzitter. Maar er is nog iets. Ook de rol van de consument en de overheid zelf worden enigszins onderbelicht. Eerstgenoemde vraagt wel om allerlei welzijnsvoorzieningen voor dieren maar koopt toch altijd het goedkoopste vlees en wil er dus niet voor betalen. De overheid zou hier een flankerende rol moeten spelen, vindt Hellebrekers, en datzelfde geldt op het terrein van de overtredingen met medicijnen bij landbouwhuisdieren. 'De kans dat je gepakt wordt voor het verboden gebruik van antibiotica bijvoorbeeld, zou wat mij betreft wel wat groter mogen zijn.' Handhaven dus!

# Landbouw in ontwikkelings- landen





Geen economische ontwikkeling voor ontwikkelingslanden zonder een gezonde agrarische productie. Hier werken tal van organisaties en ministeries samen aan.

**Nicolette Koopman**  
beleidsmedewerker

linkerpagina:  
**Hedwig Bruggeman**  
directeur Agri-ProFocus

Zeker twee decennia was landbouw uit de gratie als aandachtsgebied voor ontwikkelingssamenwerking. Landen en organisaties richtten hun inspanningen op andere gebieden: onderwijs, justitie, gezondheidszorg. De voedselcrisis van vorig jaar zette de zaken op hun kop. In rap tempo drong internationaal het besef door dat agrarische productie thuishoort aan de basis van economische ontwikkeling. Ook in Nederland viel die doorbraak waar te nemen. Bijvoorbeeld in de nieuwe, energieke samenwerking tussen de ministeries van LNV en Ontwikkelingssamenwerking.



**‘Uit samenwerking spreekt de nieuwe waardering voor de landbouw’**

Nicolette Koopman

‘Dat er een gemeenschappelijke nota ligt van twee ministers over een onderwerp als ontwikkelingssamenwerking is toch vrij uniek’, zegt beleidsmedewerker Nicolette Koopman van de directie Internationale Zaken, ‘en dat is in Europees verband ook wel opgevallen.’ Ze doelt op de nota ‘Landbouw, rurale bedrijvigheid en voedselzekerheid’ die de ministers Verburg en Koenders in mei vorig jaar presenteerden, tegelijk met het voornemen om vijftig miljoen euro extra te gaan besteden aan landbouw in ontwikkelingslanden. De besteding van die vijftig miljoen, ‘daar zitten we

nu middenin’ zegt Koopman in het voorjaar van 2009. Koopman coördineert de uitvoering van de nota en is voorzitter van de werkgroepen van medewerkers van beide ministeries die zich met die besteding bezighouden. ‘Er lopen al projecten in Ethiopië, Zuid-Afrika en Kenia.’ Dat is ook goed, benadrukt ze, maar het is eigenlijk niet de hoofdzaak van de ontwikkeling die zich aftekent. Tenslotte is vijftig miljoen een bescheiden bedrag in het licht van de vijf miljard die jaarlijks aan ontwikkelingssamenwerking wordt uitgegeven. ‘Als je het vergelijkt met de 350 miljoen daarvan die naar landbouwprojecten gaan, krijgt het al meer betekenis’, aldus de beleidsmedewerker. ‘Maar het belang schuilt eigenlijk meer in de samenwerking tussen de twee ministeries en de nieuwe waardering voor landbouw die daaruit spreekt.’ Waar komt die hernieuwde belangstelling vandaan? ‘De voedselcrisis van 2008 heeft er een belangrijke rol in gespeeld. Door de hoge voedselprijzen zijn we als het ware wakker geschrokken en is het belang van landbouw weer in de schijnwerpers gekomen. Niet alleen in Nederland trouwens. In andere Europese landen zoals Frankrijk en Spanje, en bij de Europese Commissie, de VN en de Wereldbank zie je dezelfde trend.’

Open verhouding In hun gezamenlijke nota zetten Verburg en Koenders de hoofdlijnen uit waarlangs ze landbouw, voedselzekerheid en plattelandsontwikkeling willen stimuleren. Verbetering van de productiviteit, van de publieke dienstverlening en instellingen, ontwikkeling van duurzame ketens, verbeterde markttoegang en voedselzekerheid voor kwetsbare groepen zijn de vijf zogenaamde ‘sporen’ waarlangs ze vooruitgang willen boeken. ‘Voor elk van die vijf sporen is een werkgroep samengesteld met mensen van LNV en van Ontwikkelingssamenwerking,’ licht Koopman toe, ‘waarin wordt afgewogen wat we aan nieuwe activiteiten ontwikkelen. Daarbij maken we gebruik van de informatie van de LNV-vertegenwoordigers op de ambassades in het buitenland. Die krijgen een belangrijke rol in het proces. Ook dat is nieuw.’ Nieuw, èn een bewijs van de veranderde verhouding tussen de twee ministeries in de samenwerking voor ontwikkeling. ‘Wij waren natuurlijk altijd al betrokken bij ontwikkelingssamenwerking, ook omdat we nu eenmaal met Wageningen UR een flinke deskundigheid in huis hebben. Maar het budget was van Ontwikkelingssamenwerking.’ Dat laatste is natuurlijk nog steeds voor een groot deel zo, haast ze zich te zeggen. ‘Maar nu is er een veel meer open verhouding ontstaan waarbij van beide kanten informatie wordt ingebracht en waarbij onze kennis en deskundigheid op het gebied van landbouw ten volle kunnen worden gebruikt.’ Op het hoogste ambtelijke niveau is er een werkgroep van topambtenaren van beide ministeries en externe deskundigen die regelmatig bijeen komt. Directeur-Generaal Hans Hoogeveen van LNV en plaatsvervangend Directeur-Generaal André Haspels van Ontwikkelingssamenwerking ontmoeten in die werkgroep de externe leden Rudi Rabbinge en Jos van Gennip. Eens in de zes weken, en ook dat tekent het belang dat aan beide kanten aan de samenwerking wordt gehecht.

Vraaggestuurd In mei 2009 wordt er een regionale bijeenkomst gehouden in de Ethiopische hoofdstad Addis Abbeba, waaraan ‘LNV-mensen en OS-mensen’ deelnemen om nieuwe activiteiten en samenwerkingsvormen te verkennen. Die moet er onder meer, samen met de grotere betrokkenheid van de LNV-landbouwraden in het buitenland, toe leiden dat ambassades in de landen in de regio kansen krijgen aangereikt om landbouwactiviteiten te ontwikkelen en landbouw weer zichtbaar te maken als een belangrijke sector van ontwikkelingssamenwerking. En dat op een manier die, meer dan vaak het geval was, in de tweede helft van de vorige eeuw, wèl tastbare resultaten oplevert. Koopman heeft er vertrouwen in dat dat gaat gebeuren. ‘Je moet gebruik maken van de juiste kanalen, zoals AGRA van Kofi Annan, de wereldvoedselorganisatie FAO, het internationale fonds voor agrarische ontwikkeling IFAD, en van de juiste expertise. Die zit bijvoorbeeld bij een partij als Wageningen UR, maar ook in het bedrijfsleven waar wij tegenwoordig veel meer dan vroeger mee samenwerken. En wat heel belangrijk is: alles wat je onderneemt moet vraaggestuurd zijn. We werken dus niet meer op

basis van een analyse die vanuit het hulpverstrekken land is gemaakt: hier moeten waterputten komen. We werken echt op basis van de vraag vanuit het ontwikkelingsland.' Een recente actie rond de voorziening van zaaizaad in Ethiopië is een goed voorbeeld, zegt Koopman. 'De vraag kwam vanuit een Ethiopische boerenorganisatie. Wat voor zaaizaad, wie kan het leveren? Die kennis van het zaaizaad en wat er bij komt kijken kon vanuit Nederland worden geleverd. En als je dan kan aansluiten bij de plaatselijke ketens en instituties, dan weet je dat je met iets duurzaam bezig bent.'

'Dat hij er is!' Directeur Hedwig Bruggeman van ontwikkelingspartnerschap Agri-ProFocus aarzelt geen moment met haar antwoord op de vraag wat het belangrijkste is van de nota 'Landbouw, rurale bedrijvigheid en voedselzekerheid'. De nota is een erkenning van het feit dat boeren niet het probleem, maar juist onderdeel van de oplossing zijn, benadrukt zij.



**'Voor het eerst in vijftientig jaar stond landbouw weer eens centraal'**

Hedwig Bruggeman

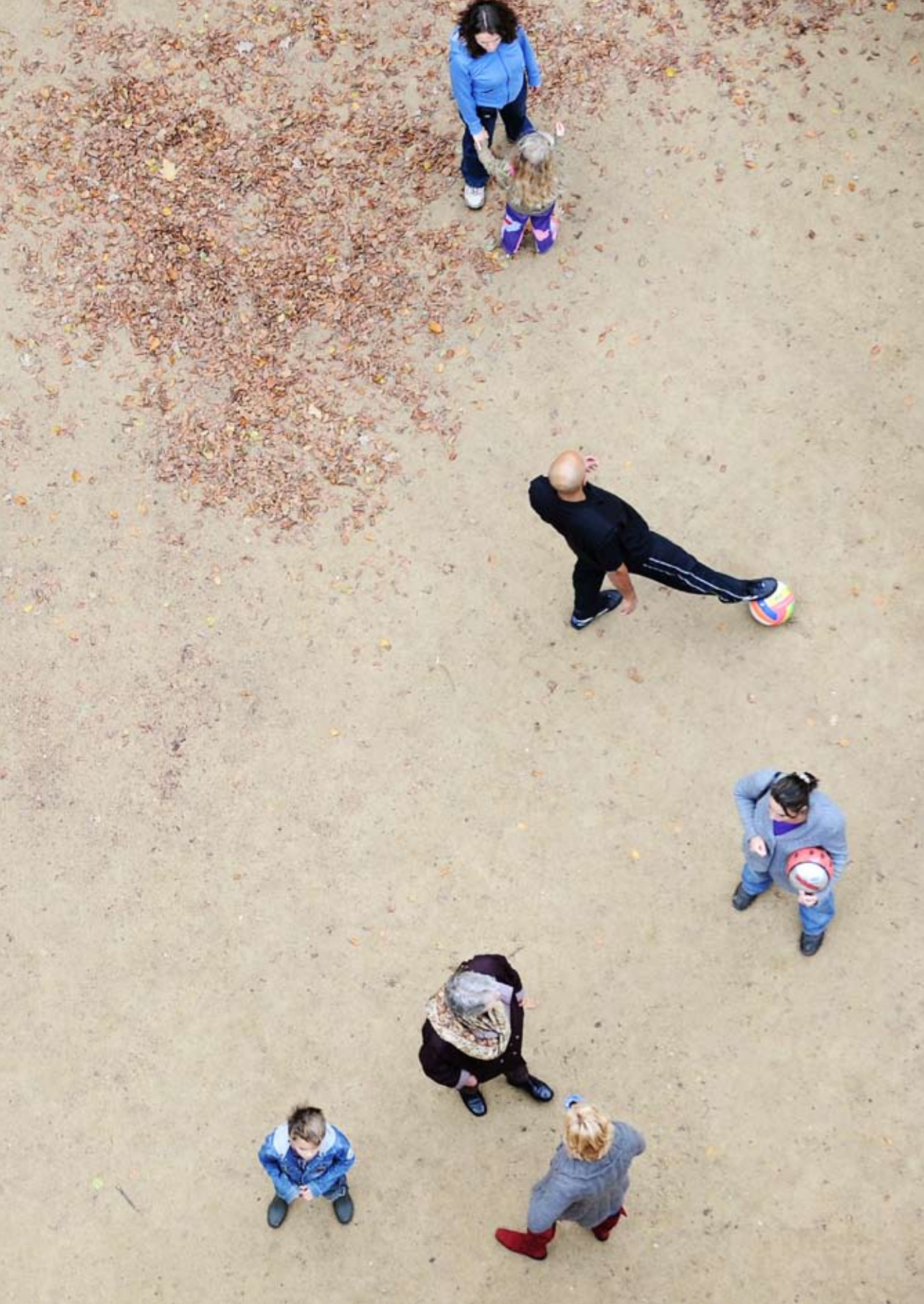
Agri-ProFocus is een nog jong partnerschap dat kennis en expertise bijeen brengt om te zorgen dat anderen op een effectieve en coöperatieve manier actief kunnen zijn in ontwikkelingslanden. 'Een programma en kennismakelaar met focus op agrarische producentenorganisaties' noemt Bruggeman haar organisatie die met een zestal medewerkers vanuit Arnhem actief is maar geen eigen mensen in ontwikkelingslanden heeft. 'Dat hebben onze leden', op dit moment een zevenentwintigtal organisaties, bedrijven en instellingen uit onderzoek en onderwijs. Bekende namen als Agriterra, Cordaid, Oxfam-Novib, maar ook Rijk Zwaan, Rabobank Foundation en Wageningen UR zijn op de ledenlijst te vinden. Bruggemans enthousiasme is begrijpelijk. Agri-ProFocus werd in 2005 opgericht met het doel om agrarische producentenorganisaties in ontwikkelingslanden te steunen. 'Toen wij vier jaar geleden met ons werk begonnen was landbouw nog niet hoog genoteerd in de wereld van de ontwikkelings-samenwerking. Private sector development, ontwikkelen op basis van plaatselijk ondernemerschap, wél. En landbouw is private sector, daar hebben wij al die tijd op gehamerd: onze leden moeten meer aandacht besteden aan landbouw, boerenorganisaties en boerenondernemerschap – óók de ministeries van Buitenlandse Zaken en LNV die aan de wieg van ons partnerschap stonden.'



Landbouw centraal Agri-ProFocus en ook Bruggeman zelf ondernamen van alles om het zo ver te krijgen, onder meer door in de aanloop naar de Nederlandse bijdrage aan de 2008-editie van het World Development Report van de Wereldbank een overleg te organiseren met zo'n tachtig deskundigen uit bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Ook al onder invloed van de voedselcrisis bleek dat rapport een doorbraak te zijn op het gebied van de aandacht voor landbouw. 'World Bank calls for renewed emphasis on agriculture for development' riep een eigen persbericht van de bank. Bruggeman: 'Voor het eerst in vijftwintig jaar stond landbouw weer eens centraal!' En maar een half jaar daarna volgde dus de nota van de twee ministers, die eenzelfde boodschap overbracht.

Vijf sporen Niet de hele nota kan rekenen op het applaus van de directeur. 'Met het opdelen in vijf sporen ben ik niet zo heel gelukkig,' licht ze toe. De nota van Verburg en Koenders noemt die sporen, waarlangs de extra inzet van beide ministeries moet verlopen: productiviteitsverbetering, institutionele omgeving, duurzame ketenontwikkeling, betere markttoegang en voedselzekerheid voor de armsten. 'In het echte werk lopen die sporen vaak door elkaar heen en dan is het niet handig als je de activiteiten hebt opgedeeld,' vindt Bruggeman. 'Het tweede spoor, institutionele omgeving, duidt bijvoorbeeld op het belang van boerenorganisaties maar ook op dat van maatschappelijke instellingen en de overheid. Maar dat belang speelt in alle andere sporen net zo goed een belangrijke rol. Vroeger dacht men dat alles via technische oplossingen kon; tegenwoordig hebben we maatschappelijke organisaties en instellingen in de gaten als bepalende factoren. De plaatselijke overheid bijvoorbeeld kan van doorslaggevend belang zijn voor een project rond verbeterde markttoegang. Stel je een bedrijf in oliezaden voor in Oeganda, dat geen kant meer op kan omdat het teveel belasting moet betalen, terwijl een grote concurrent uit Maleisië met belastingvrijstelling wordt binnengehaald. Op zo'n moment kunnen contacten tussen de overheden hier en daar heel belangrijk zijn, en die passen dan niet meer in één van de vijf sporen.' Dat neemt niet weg dat de nota zeer welkom is volgens Bruggeman: 'Het is een uitgangspunt, een kapstok. Voor ons is het een hele goede kapstok. Maar je moet er wel voortdurend over in gesprek blijven. Het gaat over *work in progress*. Over een jaar of anderhalf moeten we weer de koppen bij elkaar steken en kijken of er voldoende vooruitgang is geboekt.'













## Bedrijfsvoering

Met haar bedrijfsvoering heeft de overheid een grote maatschappelijke invloed. Als grote werkgever beschikt het Rijk over veel gebouwen, beheert zij terreinen en koopt zij veel – gevarieerde – producten in. Het kabinet Balkenende-IV zet in op een duurzame toekomst en heeft daarom onder meer het Programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid in het leven geroepen. De doelstelling is: een bedrijfsvoering die op termijn beter omgaat met mens en milieu, door efficiënter en effectiever te werk te gaan. Anders gezegd: er moet een balans worden gevonden tussen de ecologische, de economische en de sociale belangen van de huidige en van toekomstige generaties. In het hoofdstuk Bedrijfsvoering staan interviews waaruit blijkt hoe LNV op de korte en op de langere termijn duurzame bedrijfsvoering integraal onderdeel van denken en doen maakt. Verder treft u interviews aan die gaan over (de weerbaarheid van) administratieve lasten en veel informatie over personeelsaangelegenheden.

# Duurzame inkoop





Met de inkoop van producten werkt LNV zelf aan duurzaamheid. Goed voorbeeld doet goed volgen, zo blijkt.

**Nelleke Flick**  
clustermanager inkoop en  
contractmanagement

‘De mensen zijn zó enthousiast, en echt niet omdat er een vogelzaadreep in de aanbieding is. Ze vinden het eten in het bedrijfsrestaurant gewoon lekker’. Wie Nelleke Flick, clustermanager Inkoop- en Contractmanagement bij de directie Informatiebeleid en Facilitaire Zaken hoort praten raakt in de eerste plaats onder de indruk van haar eigen enthousiasme. Een voorrecht lijkt het, om op deze plek te mogen werken aan een duurzaam inkoopbeleid.



**‘De mensen noemen TasteFood al FeestFood’**  
Nelleke Flick

En dat gevoel wordt niet veroorzaakt door alleen maar successen. Integendeel, Flick en haar afdeling hebben de nodige tegenslagen moeten incasseren, vooral in het streven om het bedrijfsrestaurant duurzaam en biologisch te krijgen. Maar die tegenslagen kenmerken wel, aldus de gedreven inkoopmanager, de toonaangevende positie van haar ministerie binnen het Rijk. Wie voorop wil lopen maakt fouten. Flick: ‘Wij hadden al heel vroeg een bedrijfsrestaurant met voornamelijk biologische producten.

Als bijvoorbeeld SZW en Buitenlandse Zaken erover denken de biologische kant op te gaan, komen ze hier praten over de kansen en de valkuilen. Daar weten wij dan alles vanaf!’

Nelleke Flick is verantwoordelijk voor een breed scala aan inkoopactiviteiten binnen het ministerie: van koffie en thee tot bureaustoelen en van schoonmaakmiddelen tot beveiliging en inhuur van derden. Maar het bedrijfsrestaurant is toch wel een bijzonder verhaal en dat vertelt ze met passie.

‘Eigenlijk is het ons opgebroken dat we te snel te hoge eisen hebben gesteld aan onze cateraar, de vorige contractant. We dachten heel snel de 100% biologisch te kunnen bereiken en zij dachten hetzelfde. Maar omdat wij nauwkeurige afspraken hadden gemaakt met hoge eisen over het biologische gehalte van het eten maar ook over de prijzen die ze mochten berekenen, kwam het bedrijf in moeilijkheden. Ze moesten anders gaan inkopen en op kleinere schaal, terwijl zij juist gewend waren aan grote volumes. Daardoor werd de exploitatie voor hen een probleem.’

Smaakbeleving In 2007 liep het contract af en gingen de partners uit elkaar. De exploitatie van het bedrijfsrestaurant werd opnieuw aanbesteed. ‘Daar is onze huidige cateraar Albron uitgekomen’ aldus Flick, die er meteen bij vertelt de nieuwkomer te hebben gewaarschuwd: ‘Let op! Je gaat het met je huidige inkoopcontracten niet redden! En bega niet de fout dat je op zoek gaat naar vervangers van gangbare producten die al een bepaalde smaak-

beleving hebben! Dat leidt onherroepelijk tot teleurgestelde kopers.’ Vervangers van producten met een smaakbeleving...? Flick schudt de voorbeelden uit haar mouw. ‘Als je een biologische tegenhanger aanbiedt die bedoeld is om te lijken op een niet-biologisch product weet je bijna zeker dat je daar kritiek op krijgt. We hadden biologische Snickers, die waren echt keihard. Daar kon je iemand een gat mee in z’n hoofd slaan. Maar dat krijg je dan wel te horen, en dat keerde zich in het begin ook tegen de biologische inkoop als geheel. Nu weten we: ga niet proberen op de oude voet door te gaan maar dan biologisch. Sla gewoon nieuwe wegen in met producten die wel ontzettend lekker zijn, zoals biologische smoothies. Héérlijk! En op donderdag hebben we tegenwoordig TasteFood. De mensen noemen het al FeestFood. Met verrukkelijk zuurdesembrood en vlees dat echt naar vlees smaakt...’ Van het totale assortiment was het afgelopen jaar 78% duurzaam volgens de normen van SenterNovem, terwijl 66% biologisch is. ‘En we gaan naar 100% duurzaam,’ verzekert de wijs geworden inkoopchef, ‘alleen in een wat langzamer tempo dan we eerst dachten.’

Uitstralingseffect Het bedrijfsrestaurant is niet de enige zorg van Flick. Ook in de interne schoonmaak en bij de inkoop van materialen zijn resultaten geboekt waar ze met plezier over vertelt. ‘Na contact met de afdeling Inkoop van het ministerie van Binnenlandse Zaken en de sociale werkvoorzieningsgroep Haege-groep, hebben we afgesproken dat we in het nieuw aan te besteden contract 5% WSW’ers aan het werk willen hebben binnen het kernministerie – mensen die in de Sociale Werkvoorziening zitten. Dat vraagt wat extra aandacht van de voorman, die moet er een stapje harder voor lopen maar het loont de moeite en het werkt goed. Het leuke is dat er een uitstralingseffect van uitgaat, en er ook WSW-medewerkers op andere locaties aan de slag gaan.’

En, ander voorbeeld: met leverancier Office Depot van kantoormaterialen werden het afgelopen jaar afspraken gemaakt die inhielden dat het bedrijf niet meer elke dag kwam voorrijden om voorraden aan te vullen, maar nog ‘maar’ twee keer in de week. Flick: ‘Gezamenlijk optrekken met de leverancier, dat levert resultaat op. In het geval van dat voorrijden hebben we een tegenprestatie gevraagd, want dat leverde de leverancier natuurlijk besparingen op. Toen is er afgesproken dat zij als tegenprestatie 125 bomen zouden planten op het landgoed De Groene Kamer bij Tilburg. Met deze leverancier werden ook pennen gevonden, en geleverd, die voor driekwart uit afvalproduct bestaan. En met afvalbedrijf Sita werden, mede op initiatief van LNV, op rijksniveau afspraken gemaakt om de afvalbakken pas te komen ophalen als ze via een monitoringsysteem weten dat die vol zijn.’

Het zijn maar voorbeelden. Flick kan nog wel een tijdje doorgaan. Aan haar zal het niet liggen.

# Renovatie





We werken aan een mooi en duurzaam pand aan de Bezuidenhoutseweg. Onder meer in overleg met de burens.

**Theo Vossen**  
senior medewerker  
Projectbureau renovatie

linkerpagina:  
**Wim Fielmich**  
supervisor renovatie

‘Renoveren in plaats van slopen. Dát is pas een voorbeeld van duurzaamheid!’ Aan het woord is Wim Fielmich, supervisor van de renovatie van pand Bezuidenhoutseweg 73, de ‘hoofdzetel’ van LNV. Fielmich is er content mee, want de renovatie levert op wat de bedoeling was: een oud gebouw op een goede plek in de stad behouden, voorzien van de huidige eisen op het gebied van duurzaamheid en arbeidsomstandigheden.



**‘Als de renovatie is afgerond is de bezettingsgraad hoger’**

Wim Fielmich en Theo Vossen

Een van de manieren om het begrip duurzaamheid in te vullen is het creëren van wisselwerkplekken. Fielmich: ‘Dankzij wisselwerkplekken kunnen gebouwen veel intensiever worden gebruikt tegen dezelfde kosten en hetzelfde energieverbruik. Vóór de renovatie werd over het algemeen slechts 40% van het hoofdgebouw benut. Als de renovatie is afgerond is de bezettingsgraad ongeveer 60% of meer.’ Verder wordt het aantal parkeerplaatsen fors teruggebracht, waardoor het gebruik van het openbaar vervoer wordt gestimuleerd. De vrijgevallen parkeerplaatsen zijn vervangen door binnentuinen.

In 2008 is de eerste fase van de renovatie opgeleverd. Een groot aantal LNV’ers heeft in april en mei van dat jaar een flexruimte in gebruik genomen. De nieuwe flexruimtes zijn voorzien van duurzame en slimme technieken. Behalve het aanbrengen van dubbelglas om energie te besparen, zijn onder meer lichtarmaturen aangebracht, die reageren op menselijke aanwezigheid. LNV is één van de eerste oude gebouwen die gebruik maken van warmte/koude opslag. ‘Daar hebben we een robbertje voor moeten vechten, want de provincie staat niet zomaar toe dat je je met het grondwater bemoeit’, aldus Fielmich. En dat gebeurt als gevolg van buizen die 60 meter de grond ingaan en koud én warm water opslaan.

Ook elektronisch geregelde zonwering en schermen aan de binnenkant dragen bij aan het vasthouden van warmte en het buitensluiten van kou. Voor de inrichting is gebruik gemaakt van duurzame materialen. De nieuwe kozijnen zijn van Nederlands hout – geen tropisch hardhout en geen transportkosten! – waarvoor een KOMO-certificaat is uitgegeven. De originele muurschilderingen die tijdens de bouw van het pand tussen 1954 en 1960 zijn aangebracht worden gerestaureerd, de meubelen van architect en ontwerper Friedhof worden waar nodig opgeknapt.

Niet allemaal koek en ei Het was niet allemaal koek en ei in 2008. Fielmich: 'LNV'ers hebben natuurlijk last gehad van geluid, stankoverlast en een niet optimale temperatuurregeling, maar over het algemeen zijn er geen gekke dingen gebeurd. Het is natuurlijk ook zo dat je zaken die in de dagelijkse praktijk minder handig blijken te zijn, gaandeweg aanpast.'

Regelmatig overleg In 2008 zijn er intensieve contacten geweest met 'de burens'. Er is overlegd over de gevolgen van bemaling, het aantal parkeerplaatsen en het aantal bomen en een eventuele afzuiginstallatie op het dak. 'We zijn vroegtijdig begonnen met het leggen van contacten. Door regelmatig overleg en door waar mogelijk tegemoet te komen aan gerechtvaardigde eisen hebben we een goede relatie met de burens', zegt Theo Vossen van Bureau Renovatie. Dit overleg heeft er onder meer toe geleid dat LNV de technische situatie van de huizen heeft geïnventariseerd. Dat gaat weer gebeuren als de renovatie is afgerond. Verder is gegarandeerd dat voor de bomen die gekapt moesten worden, er nieuwe in de omgeving worden geplant. Met buurman hogeschool In Holland is grond geruimd, waardoor de hogeschool zijn uitbreidingsplannen kan realiseren; LNV krijgt elders wat extra ruimte. Met het Gerechtshof wordt naar oplossingen gezocht voor de hinder die de medewerkers van de weerkaatsing van het zonlicht in het glas ondervinden. De renovatie neemt in totaal vier jaar in beslag.

# Veranderopgave LNV





LNV wordt slanker en flexibeler dankzij een herverdeling van taken en een andere manier van werken.

**Marianne Kuipers**  
verandercoördinator

De wereld is in verandering en LNV verandert mee. Sinds juni 2007 werkt LNV op basis van het document 'Zichtbaar Laten, Zichtbaar Doen' aan haar eigen veranderopgave, die loopt tot 2011. In dit document geeft het departement aan hoe het aan de taakstelling van het kabinet Balkenende-IV gaat voldoen. Maar ook hoe LNV de komende jaren anders te werk wil gaan.



**'Ik heb mijn  
doel bereikt:  
het voorwerk  
is gedaan'**  
Marianne  
Kuipers

Marianne Kuipers was in 2008 de verandercoördinator voor de LNV-brede veranderopgave. Ze kijkt tevreden terug op deze periode. 'Ik heb mijn doel bereikt: het voorwerk is gedaan. Nu is duidelijk hoe de veranderopgaven worden uitgevoerd.'

In 2008 is daadwerkelijk begonnen met het verminderen van het aantal beleidsdirecties en met een herverdeling van taken.

De overwegingen hiervoor staan in de in juni 2008 uitgebrachte notitie 'LNV zichtbaar op weg naar een flexibele en doelgerichte beleidsorganisatie'. Gewerkt is aan de vorming – in 2009 – van

zeven permanente beleidsdirecties, twee tijdelijke programmadirecties en een aantal nieuwe interdepartementale programma's.

Ook bij de stafdirecties zijn veranderingen in gang gezet. De directie Personeel en Organisatie, de directie Informatiebeleid en Facilitaire Zaken en een klein deel van de directie Financieel-Economische Zaken zijn samengevoegd tot – met als formele ingangsdatum 1 januari 2009 – de nieuwe directie Organisatie en Bedrijfsvoering. Deze wordt verantwoordelijk voor de beleidsmatige taken. In een nieuwe dienst – Dienst Uitvoering Bedrijfsvoering – worden op een later tijdstip de uitvoerende taken van deze directies ondergebracht.

Slanker en flexibeler Bij de uitvoerende diensten – Dienst Regelingen, Dienst Landelijk Gebied en Dienst ICT Uitvoering – zijn eveneens veranderingen gaande. Alle gericht op slanker, slimmer en slagvaardiger, maar bij de Dienst Uitvoering met de extra notie dat de dienst zich meer dan voorheen gaat richten op sturing en regie van de uitvoering en minder op het zelf uitvoeren. Als gevolg hiervan zullen taken én mensen worden overgebracht naar organisaties buiten LNV. Met ingang van 1 december 2008 is een Chief Information Officer aangesteld, verantwoordelijk voor sturing en regie op I en ICT. Vanuit het budget voor de Vernieuwing Rijksdienst, onderdeel innovatieve investeringen, is in het najaar van 2008 euro 21,8 miljoen beschikbaar gesteld voor het ICT-programma Digitale Dienstverlening.

Één inspectiedienst De Voedsel en Waren Autoriteit, de Plantenziektenkundige Dienst en de Algemene Inspectiedienst gaan fuseren tot één, geïntegreerde, inspectiedienst, de nieuwe VWA. Met het akkoord van de Tweede Kamer op de plannen en het voorgenomen kaderbesluit zijn daarvoor in 2008 de eerste stappen gezet. Kuipers heeft ervaren dat de medewerkers het een goede zaak vinden dat LNV de blik meer op de buitenwereld richt. Maar ook dat een dergelijk omvangrijk proces veel van hun vraagt. Kuipers: 'De LNV'ers vonden de werkdruk in 2008 erg hoog. Er moest volop in de veranderingen worden geïnvesteerd, maar het reguliere werk moest ook doorgaan. Ook hebben we in het begin iets te veel op de 'koude' kanten, dat wil zeggen op structuur en sturing ingezet en te weinig op de 'warme' kant van cultuur. Daarop is bijgestuurd.'

# Mede- zeggenschap



De medezeggenschap wil een actieve rol, zichtbaar zijn en inzet tonen.

**Leen Kool**  
voorzitter Departementale  
Ondernemingsraad

De veranderopgave betekent werk aan de winkel voor de ondernemingsraden en de overkoepelende departementale ondernemingsraad, de DOR. Die onderging in 2008 eveneens de nodige veranderingen. In april trad na de medezeggenschapsverkiezingen een (gedeeltelijk) nieuwe DOR aan met een nieuwe voorzitter, Leen Kool.



**‘Medezeggenschap moet juist nu volwaardige partner zijn’**  
Leen Kool

‘In de nieuwe samenstelling hebben we ons allereerst de vraag gesteld hoe wij de rol van de medezeggenschap de komende drie jaar willen invullen’, vertelt Kool. ‘We willen een actieve rol, we willen zichtbaar zijn als medezeggenschap en ons helemaal inzetten voor de gekozen doelen.’

Om dat goed te kunnen doen zijn de taken in verschillende commissies onderverdeeld. De leden daarin verdiepen zich van alle kanten in een onderwerp, om op die manier de besluiten van de DOR voor te bereiden. Dat heeft onder meer geleid tot een visie

op de manier waarop de veranderopgave aangepakt moet worden, maar de DOR heeft de blik ook op zichzelf gericht.

Kool is realistisch. ‘Als je wilt dat medezeggenschapswerk als voorwaardig werk wordt gezien en vanzelfsprekender wordt, moet je een visie hebben, inzet tonen, werken aan de benodigde competenties en je proactief opstellen.’ De voorzitter merkt dat de actieve opstelling zijn vruchten afwerpt, maar er moet meer gebeuren. ‘De medezeggenschap kan eerder bij omvangrijke en ingrijpende processen betrokken worden. Al was het alleen maar omdat we voor draagvlak kunnen zorgen. We dansen mee, maar we doen als danspartners de tango, in plaats van de Engelse wals.’

Perspectief De DOR is op hoofdlijnen positief over de plannen voor de nieuwe beleidskern, waardoor de taken van de vele directies meer worden gestroomlijnd. ‘Door een andere structuur en werkwijze kunnen we beter, moderner en effectiever werken aan onze maatschappelijke taken. Bovendien vraagt de huidige tijd om een andere manier van werken, waarbij vooral flexibiliteit gewenst is. Programmatisch en projectmatig werken bijvoorbeeld kunnen daarvoor een prima vorm zijn, dus daar staan we achter. Het biedt de medewerkers perspectief op werk dat efficiënt en effectief is ingericht, op mobiliteit en op het vervullen van eigen wensen binnen het werk.’ Bij de nieuwe structuur horen nieuwe vacatureregels. Ook daar heeft de DOR mee ingestemd. ‘Met de nieuwe vacatureregels wordt het gemakkelijker over te stappen naar ander werk of naar een andere functie. Dat is voor veel medewerkers een oplossing. De keerzijde is dat er een grotere centrale regie komt, maar dat vind ik in dit geval niet erg. Het is mede aan de DOR

ervoor te zorgen dat de beoogde flexibiliteit en mobiliteit voldoende worden ondersteund met instrumenten. Er wordt veel van de medewerkers van LNV gevraagd. Dit proces moet veilig gebeuren, dus met behoud van werk. Niemand mag buiten de boot vallen, er moet voor ieder een plek zijn, binnen of buiten de nieuwe organisatie.'

Geweldige opgave Ondanks de instemming van de DOR plaatst Kool nog wel een kanttekening bij de reorganisatietrajecten. 'De tijdsdruk is groot en de veranderopgave is zeer omvangrijk. We maken het onszelf ingewikkelder door het hele departement op zijn kop te zetten. Het is dan ook een geweldige opgave om het reguliere werk goed te blijven doen.' Mede hierdoor ziet Kool zijn voorzitterschap als een uitdaging. 'Zowel de medezeggenschap zelf als het tussen de oren krijgen van het belang ervan vind ik zeer de moeite waard. Ik voel me als een vis in het water en vind het een voorrecht om voorzitter te zijn.'

# Anders Werken





De zeven oriëntaties uit  
'Zichtbaar Laten, Zichtbaar Doen'  
vormen de basis voor Anders  
Werken.

**Arie Hoogstad**  
programmamanager  
Anders Werken

Een van de belangrijkste onderdelen van de veranderingoperatie is het programma Anders Werken. Arie Hoogstad, programmamanager Anders Werken, zet zich al geruime tijd in voor een nieuwe invulling van het – zoals hij dat zelf noemt – ambtelijk meesterschap.



**‘We beseffen dat de meeste kennis toch echt buiten dit departement zit’**  
Arie Hoogstad

De verheven drang tot verandering blijkt een heel aardse aanleiding te hebben. ‘Het programma Anders Werken vloeit regelrecht voort uit de Nota Zichtbaar Laten, Zichtbaar Doen, vertelt Hoogstad. ‘De forse vermindering van de departementale formatie dwong tot nadenken over de invulling.’ Maar net zo belangrijk blijkt bij Hoogstads nadere uitleg de nieuwe opvatting over de rol van de overheid, die zich onder de huidige minister snel verspreidt. In Zichtbaar Laten, Zichtbaar Doen formuleerde LNV zeven oriëntaties als uitgangspunten voor de nieuwe aanpak. Deze vormen tevens de basis voor Anders Werken.

Het gaat om drie kernvragen:

- Hoe geef ik invulling aan mijn werk voor de samenleving (van buiten naar binnen)?
- Hoe geef ik invulling aan mijn werk binnen de LNV-organisatie (samenwerken)?
- Hoe geef ik invulling aan mijn ambtelijke professie (persoonlijke ontwikkeling)?

‘We beseffen dat de meeste kennis toch echt buiten dit departement zit’, licht Hoogstad toe. ‘Vanuit dat besef moet je contact onderhouden met de burgers. Je moet samen met burgers en ondernemers antwoorden vinden op de maatschappelijke uitdagingen, in plaats van oplossingen verordonneren vanuit een ivoren toren. Dit kun je bijvoorbeeld doen door meer gebruik te maken van ICT-hulpmiddelen. Twitteren is daar een voorbeeld van. Het project Ambtenaar 2.0, een onderdeel van het programma Anders Werken, onderzoekt hoe je via nieuwe methoden sneller kennis van buiten naar binnen kan halen.’

Blijvende waarden Aan de blik naar buiten, gericht op die samenleving, gaat een duidelijk beeld van wat zich op de LNV-beleidsterreinen in die samenleving afspeelt, vooraf. Welke waarden geld en daar? Hoogstad: ‘Om dat goed te krijgen hebben we in 2008 met medewerking van een aantal collega’s ‘Het Verhaal van LNV’ gepubliceerd. Een boekje waarin de geschiedenis van het ministerie wordt beschreven, op een zodanige manier dat daaruit naar voren komt wat de blijvende waarden zijn, waar we het altijd

voor hebben gedaan.’ Het boekje is vervolgens gebruikt als aanknopingspunt voor een reeks zogenaamde verhalentafels. Dertien medewerkers van LNV hebben ‘Het Verhaal’ uitgebreid met het verhaal van hun eigen betrokkenheid en ontwikkeling bij LNV’, vertelt Hoogstad. ‘Daaruit blijkt een relatie met de zeven oriëntaties. Dat we door die te benoemen meewerken aan de bewustwording van wat Anders Werken is, dat het gemakkelijker wordt er invulling aan te geven.’

Ondanks dit alles blijft het voor veel LNV’ers lastig om Anders Werken concreet inhoud te geven. Daarom is ook nog een Virtuele Gereedchapskist samengesteld, waaruit ambtenaren een greep kunnen doen. Hoogstad: ‘In die gereedchapskist zitten bijvoorbeeld beleidsinstrumenten die we de laatste jaren hebben gebruikt om interactief beleid te maken.’ Zoveel dimensies als er zijn aan het begrip Anders Werken, zoveel activiteiten komen er uit het programma voort. Anders Werken mag dan een programma zijn en dus tijdelijk – het vertegenwoordigt wel een proces en dat proces is voorlopig nog niet klaar.

# Digitale dienstverlening



De omvangrijke klantenkring van LNV levert de gegevens die het ministerie nodig heeft steeds vaker digitaal aan. Op naar 100% digitale dienstverlening.

**Henk Vroemen**  
programmamanager  
Digitale Dienstverlening

‘Papieren formulieren hebben het heel lang goed gedaan, maar tegenwoordig zien we de nadelen steeds duidelijker. Je vult er iets op in, je stuurt het op. Aan de andere kant wordt er gekeken: hé, er is iets niet of verkeerd ingevuld. Dan moet het formulier weer terug, of de verwerking loopt vertraging op.’ Aan het woord: Henk Vroemen, programmamanager Digitale Dienstverlening.



**‘We willen als aanjager en verbinder fungeren’**

Henk Vroemen

‘Dat kan je allemaal vermijden als je via internet werkt,’ vervolgt Vroemen. ‘Je ziet direct of het goed is. Dat bespaart de persoon die het invult veel tijd, maar ook degene die de formulieren ontvangt.’ LNV, in het bijzonder de Dienst Regelingen, is een grootgebruiker van formulieren. Dat daar een dankbaar terrein ligt voor efficiëntcyverbetering was al duidelijk voor 2005, het jaar waarin Vroemen met zijn programma begon. Sindsdien is er hard gewerkt.

‘We hebben in die vier jaar al een heleboel neergezet,’ zegt hij.

En om dan maar eens met een bekend voorbeeld te beginnen:

‘Van de Gecombineerde Opgave, de vroegere Meitelling, die elke boer of tuinder in Nederland jaarlijks moet invullen, werd al in 2006 12% digitaal ingestuurd. Het jaar daarop was dat percentage verdubbeld en afgelopen jaar bijna nog eens. Toen vulde 40% van de ondernemers de opgave digitaal in en dat is een mooi aandeel voor een formulier waarvan het invullen omvangrijk en soms lastig is zoals bij het opgeven van de teeltplannen.’ Vanzelfsprekend ligt een verdere stijging voor het lopende jaar in de bedoeling. Deels gaat dat vanzelf, met de algemene ontwikkeling in de samenleving mee, maar deels moet het ook worden gestimuleerd. Vroemen: ‘We hebben intussen al veel verbeterd aan de internetformulieren maar een goed product is niet genoeg. Je moet het ook vertellen.’

Elektronische dossiers De Gecombineerde Opgave is een groot project, en als dat in aanmerking wordt genomen is die 40% van 2008 een aardverschuiving. Maar er zijn ook kleinere projecten waar de score nog hoger oploopt, tot 70 of 80%. ‘De opgave in het kader van de Identificatie- en Registratie van runderen gaat zelfs voor bijna 100% digitaal. Maar daar hebben we hulp van de wetgeving, die bijvoorbeeld scherpe grenzen stelt aan de periode om mutaties door te geven.’

Inmiddels is er een honderdtal formulieren op internet gebracht en zijn er zo’n twintig elektronische dossiers beschikbaar gemaakt, waarin mensen kunnen zien welke gegevens er van hen geregistreerd staan. ‘Daarmee scoort

LNV goed binnen de overheid, maar in de komende jaren willen we nog verder uitbreiden,' aldus Vroemen.

Samenwerking nodig Voor het bereiken van een grotere dekking is verder samenwerking met andere partners nodig, zowel bij de overheid waar de ministeries van Economische Zaken en Binnenlandse Zaken een coördinerende rol spelen in de digitale dienstverlening, als in het bedrijfsleven. 'De ontwikkeling die we verwachten is dat we steeds meer aansluiting zullen vinden bij de automatiseringssystemen die in de praktijk al worden gebruikt,' zegt de programmamanager. 'De software-industrie bereidt het voor en de gegevens worden automatisch aan ons doorgegeven. Daar is nog veel vooruitgang te boeken. Waar we naar streven is dat wij als anjager en verbinder fungeren en dat het bedrijfsleven zelf de handschoen oppakt.' Dan kan het hard gaan. 2012 is de volgende mijlpaal. Vroemen: 'Dan willen we op de meeste gebieden die 100% digitale dienstverlening toch wel in het vizier hebben.'

# Administratieve lasten







In sommige gevallen blijkt meer administratieve ‘rompslomp’ beter voor de bedrijfsvoering. Maar LNV moet wel aan een taakstelling voldoen...

**Gerard Goudsmits**  
coördinator Bureau  
administratieve lasten

linkerpagina:  
**Cees Romijn**  
vice-voorzitter van  
LTO Melkveehouderij

De administratieve lasten moeten omlaag. Dat vond de vorige regering al en daarom kwam er bij LNV in 2003 een Bureau Administratieve Lasten. Tot 2008 ging het hard, maar in dat jaar trad stagnatie op. Terwijl aan de ene kant administratieve verplichtingen werden opgeruimd, kwamen er aan de andere kant weer bij en dat soms met instemming van de boeren. Dat plaatste LNV voor dilemma's.



**‘We praten met de sector over een redelijke verdeling van de investeringskosten’**

Gerard Goudsmits

Je zou de stagnatie ook aan de wet van de remmende voorsprong kunnen toeschrijven. In feite zijn er verschillende ontwikkelingen die op elkaar in werken. Gerard Goudsmits, coördinator van het Bureau administratieve lasten licht het toe: ‘We hebben in de afgelopen jaren veel weg kunnen nemen van de lastendruk die er aanvankelijk was. Meer dan van ons werd gevraagd. Maar dat maakt wel dat het steeds moeilijker wordt om nog nieuwe aangrijpingspunten te vinden. De administratieve lasten die ten slotte overblijven, zijn misschien wel de moeilijkste of de meest

onmisbare. Daarnaast is de land- en tuinbouw een sector waar overwegingen als voedselveiligheid, milieu en diergezondheidsbeleid vaak vragen om strakke regels en controles, met alle lastendruk van dien. En dan is het soms zelfs zo dat boeren extra regels en lasten graag accepteren, als ze daardoor bijvoorbeeld meer mest op hun land mogen brengen.’ Luisteren naar wensen uit de sector komt zo dus haaks te staan op het streven de regeldruk te verminderen.

Nitraatrichtlijn Maar nu concreet. En dan eerst maar eens de vermindering van de lastendruk, want dat blijft wel iets om trots op te zijn. ‘Er is een heel strakke omschrijving van administratieve lasten’, aldus Goudsmits, ‘het gaat om niets anders dan de tijd die de burger of de ondernemer eraan kwijt is om te voldoen aan wettelijke informatieverplichtingen. Die nauwkeurigheid maakt het mogelijk om heel precies te meten wat elk jaar de toe- of afname is. Zo kunnen we dus regelmatig de vorderingen bijhouden. Welnu, in maart 2007 hadden wij 35% vermindering tot stand gebracht van de administratieve lastendruk: aanzienlijk meer dan de 25% die binnen het kabinet was afgesproken. Een heel mooi resultaat, maar toen kwam het probleem: waar moeten we het nu nog vandaan halen? En je ziet dan ook dat we in 2008 per saldo nauwelijks vooruit kwamen. Uiteindelijk hebben we de druk vorig jaar terug kunnen brengen met 0,9 procentpunt.’

De meeste administratieve lasten zitten op twee gebieden, treedt Goudsmits

wat verder in detail: het mestbeleid en het beleid voor het voorkomen van dierziekten. ‘Samen zijn die goed voor 80% van de lastendruk. In het mestdossier zit bijna de helft en dat neemt alleen maar verder toe, deels met instemming van de ondernemers.’

Bedrijfsregister Ondernemers die instemmen met lastendruk? ‘We kennen in Europa een Nitraatrichtlijn,’ begint de coördinator. ‘Die moet de hoeveelheid nitraat die in het milieu terecht komt in toom houden en schrijft daarom maximale hoeveelheden dierlijke meststoffen voor die op het land mogen komen. Als wij dat in Nederland letterlijk zouden moeten nemen, dan konden we de helft van onze veehouderij wel opdoeken. Nu hebben wij gezegd, samen met het bedrijfsleven: ons graslandbeheer is veel intensiever dan elders en daardoor kunnen we meer dierlijke mest gebruiken. Er komt dus wel meer op het land, maar niet meer in het grondwater en dát is waar die richtlijn voor was bedacht.’

Daarvoor moest Nederland bij de Europese Unie wel een zogenaamde derogatie aanvragen: toestemming om het anders aan te pakken teneinde hetzelfde resultaat te bereiken. Dat mocht, aldus Goudsmits. ‘Maar nu moet de boer wèl laten zien dat hij niet meer op het land brengt dan toegestaan en dat brengt weer een flinke extra lastendruk mee!’ Dat werkt dus de verkeerde kant op, zoveel is duidelijk. ‘Maar de sector neemt dat voor lief’.

Iets soortgelijks gebeurt rond de regeling Identificatie en Registratie (I&R) in de veehouderij, die met het oog op gezondheidszorg en voedselzekerheid een soort bevolkingsregister in de veehouderij voorschrijft. De veehouders zien het belang daarvan heel goed in, maar zijn natuurlijk niet blij met de rompslomp die het meebrengt. Goudsmits: ‘Daar hebben we de afgelopen tijd verbetering in weten te brengen. De Europese Unie eist dat elk bedrijf een eigen bedrijfsregister bijhoudt dat ook op het bedrijf ingezien kon worden. Dat betekende in feite twee keer bijhouden, want de veehouder moest meldingen van mutaties in de veestapel toch al doorgeven aan onze Dienst Regelingen. Nu hebben we in Brussel voor elkaar gekregen dat die Europese regel zo kan worden uitgelegd: als de veehouder inlogt bij de Dienst Regelingen, dan staat dit gelijk aan “het voor handen hebben van een bedrijfsregister”. Dat bespaart de boer veel dubbel werk.’

Gechipt en gescand Maar de strijd tegen de administratieve lasten is niet gemakkelijk te winnen. Twee stappen voorwaarts, één stap terug, lijkt het soms wel. Goudsmits: ‘Nu moet er een Identificatie- en Registratie-regeling komen voor schapen en geiten. Niet voor niets natuurlijk, maar het brengt wel weer de lastendruk omhoog. Gelukkig wordt er nu gewerkt aan een systeem waarbij de dieren worden gechipt, waarna ze automatisch worden gescand als ze de veewagen ingaan. Op die manier kunnen we het effect in termen van lastendruk beperkt houden.’ Kost dat de boeren dan geen geld, in plaats van tijd? ‘Ja, maar daarom praten we met de sector over

een redelijke verdeling van de investeringskosten.’ Zo wordt er op iedere stap terug wel weer één voorwaarts geboekt en liefst twee of meer natuurlijk. Na de lichte daling in 2008 wil LNV, gerekend vanaf maart 2007, tot in het jaar 2011 in totaal 18,5% vermindering tot stand brengen. ‘En daarnaast valt er veel winst te behalen op gebieden die grenzen aan dat van de administratieve lastenverlichting,’ voegt Goudsmits daar nog aan toe. ‘Want ondernemers en burgers hebben minstens zo veel last van de kosten van toezicht en naleving, de kwaliteit van de dienstverlening en de kosten om subsidies aan te vragen.’

Niet alle administratieve rompslomp is ongewenst. ‘Laat je een veehouder aantonen dat zijn koeien minder stikstof in het milieu brengen dan de overheidsnorm, dan is dat voordelig voor het milieu en voor die boer,’ zegt Cees Romijn, vice-voorzitter van LTO Melkveehouderij. ‘Zijn lastendruk gaat dan wel omhoog, maar dat vindt die veehouder niet erg. Voor hem zijn dat administratieve lusten!’



**‘Er zijn veel veehouders die het beter willen doen’**  
Cees Romijn

Cees Romijn, zelf veehouder in het Zuid-Hollandse Langerak, is ervan overtuigd: ‘Van een vaste norm gaat weinig motivatie uit om het beter te doen. Er is dan geen prikkel, dus het maakt niet uit of je op de norm zit, eronder of juist een stuk eroverheen. Werk je met individuele normen, dan is die prikkel er juist wel. Dan wordt het aantrekkelijk om er zo ver mogelijk onder te blijven en daar is ook het milieu mee gebaat.’

Wat is hier aan de hand? In Nederland kennen we een norm voor de hoeveelheid mest van een koe, uitgedrukt in kilo’s stikstof.

Weet je het aantal koeien, dan weet je op papier ook de hoeveelheid mest en de stikstof die daar in zit. En weet je hoeveel land hij heeft, dan weet je hoeveel mest die boer van zijn bedrijf moet afvoeren, tegen kosten die zo rond de tien euro per kuub liggen. Op die manier zorgt de overheid sinds een aantal jaren dat er niet meer mest op het land komt dan de grond en het gewas kunnen verwerken. Maar het kan beter, zagen de Nederlandse veehouders en het ministerie van LNV al snel, en dat leidde tot de zogenaamde bedrijfsspecifieke excretienormen.

Romijn legt uit: ‘Misschien kan wel 70% van de veehouders met die algemene norm uit de voeten. Geen probleem. Maar er zijn ook veel veehouders, laten we zeggen 30%, die het beter willen doen. Die zijn actief met die stikstof-

stromen op hun bedrijf aan het sturen, bijvoorbeeld door anders te managen en anders te voeren, en die kunnen zo uitkomen op een veel lagere excretie dan het gemiddelde. Als zij dat kunnen aantonen, zo is het geregeld, dan hoeven ze minder mest af te voeren. Bijvoorbeeld geen duizend kuub maar achthonderd, en dat scheelt zomaar tweehonderd keer tien euro of meer, maar het is ook veel beter voor het milieu.'

Aankoopbonnen en voermonsters Probleem lijkt het extra papierwerk. Dat zit hem in het aantonen: de boer moet met behulp van aankoopbonnen en voermonsters laten zien wat hij tot stand brengt. Maar dat doet hij graag, bezweert Romijn, en eigenlijk is dat ook wel logisch. 'De veehouders die voor een bedrijfsspecifieke excretienorm kiezen zijn ondernemers die in hun bedrijfsvoering het onderste uit de kan willen halen. Qua efficiency, qua opbrengst, en voor het milieu. Die leggen er eer in om zo laag mogelijk uit te komen, en dat laten ze ook graag zien. Bovendien levert het financieel iets op. Dat soort administratieve lasten hebben ze er voor over.'

Als het aan Romijn lag zou er in het mestbeleid meer ruimte komen voor dergelijke bedrijfsspecifieke normen. 'Dit is een heel goede formule: de basis forfaitair, dus voor iedereen gelijk. En dan voor degenen die het beter willen en kunnen doen een individuele norm. Dat is een prikkel die tot betere prestaties leidt. Op die manier gaan milieu en economie hand in hand!'

# Reorganisatie beleidskern



Onder meer de p's van people, planet en profit zijn leidraad bij de vorming van een flexibele (personeels)organisatie met voldoende ontwikkelingsmogelijkheden voor iedere LNV'er.

**Anne Jette van Loon**  
senior beleidsmedewerker  
**Peter Paulissen**  
MT-lid

Werken voor het geheel, dat is het toverwoord, zegt Anne Jette van Loon als je haar vraagt wat nu eigenlijk de kern is van de reorganisatie die afgelopen jaar bij de beleidsdirecties in gang is gezet. Maar als je doorpraat met haar en Peter Paulissen, blijkt al snel dat er veel meer toverwoorden zijn.



### **‘Structuur stond meer program- matisch werken in de weg’**

Anne Jette van  
Loon en Peter  
Paulissen

Van Loon is senior beleidsmedewerker bij de nieuwe directie Organisatie en Bedrijfsvoering, een samenvoeging van de directies Personeel en Organisatie en Informatiebeleid en Facilitaire Zaken. Paulissen is MT-lid bij die directie, binnen het domein personeel en organisatie. Wie nog twijfelt aan de nieuwe organisatievorm en werkwijze waaraan bij LNV wordt gewerkt, doet er goed aan een uurtje met dit koppel te gaan praten. Beide collega’s hebben hun hart er volledig aan verpand. Ze kunnen niet alleen goed vertellen waar het om gaat. Ze doen het ook met zichtbaar plezier, waarbij ze hun stem soms verheffen alsof er niet een maar een honderdtal toehoorders overtuigd moet worden.

Werken voor het geheel, dat is er één. Beter onderling belangen afwegen en daardoor de drie p’s van profit, planet en people tot hun recht laten komen, dat is er nog een. Flexibeler kunnen reageren op de buitenwereld. De medewerkers meer mogelijkheden kunnen bieden om zicht te ontwikkelen en, als spiegelbeeld daarvan, de organisatie vooruit helpen door multi-inzetbare medewerkers. Paulissen: ‘Het zal wel eens zo ver komen dat je ook af en toe op een ander departement gaat werken.’ Digitaler werken, integraler bezig zijn. Makkelijker managen van verschillen in capaciteitsbehoefte bij verschillende dienstonderdelen. En last but not least: beter signalen uit de samenleving opvangen en in je activiteiten integreren.

Programmatisch werken Wat is er aan de hand? Bij LNV wordt gereorganiseerd, waarbij in één vloeiende beweging ook programmatisch werken tot de standaardaanpak van de departementale medewerkers wordt gemaakt. Het een gaat hand in hand met het ander, legt Paulissen uit, ook in de tijd. ‘Wij streefden op dit departement al lang naar meer programmatisch werken, vooral omdat het flexibeler reageren op ontwikkelingen mogelijk maakt. Maar dat stagneerde, want de structuur stond in de weg. Zolang je je eerst op je eigen dienstonderdeel richt en pas later op het geheel, blijft het moeilijk om programma’s tot hun recht te laten komen. Dus was er een structuurverandering nodig om vaart in het proces te krijgen. Die is er nu gekomen en dat helpt, al kom je soms nog wel wat scepsis tegen van mensen die denken ‘o, dat zal de zoveelste reorganisatie wel zijn.’

Paulissen vervolgt: ‘Wij hadden tot nu toe tien beleidsdirecties met tien



directeuren, die ieder hun eigen winkel hadden met hun eigen formatie. Nu komt er een beleidskern met zeven beleidsdirecties en twee programma-directies. Die zijn allemaal deel van één organisatie, dat is de essentie! Een directeur heeft nu geen eigen personeel meer, maar maakt gebruik van personeel dat in dienst is van de Secretaris-Generaal.' En Van Loon: 'Daarom is er in 2008 voor het Haagse deel van het ministerie voor het eerst één gemeenschappelijk jaarplan gemaakt, waarin prioriteiten en minder prioritaire zaken voor het hele departement werden benoemd.' Een aanmerkelijke vooruitgang, want 'door zo'n proces krijg je ook de gelegenheid om voor de hele organisatie te zien waar de behoeftes aan personeel gaan ontstaan en welke nieuwe tijdelijke organisatieverbanden nodig zijn.' Met dat laatste begrip doelt Van Loon op de programma's en programma-directies, ook een kenmerkend onderdeel van het nieuwe plaatje. De programmadirecties zijn tijdelijk, worden in het leven geroepen voor een bepaald beleidsdoel en hebben maar gedeeltelijk een 'eigen' vaste formatie. Paulissen: 'Er zijn critici die zeggen: dat zijn gewoon lijndirecties die over een tijdje weer worden opgeheven, maar die hebben het mis. De programma-directies zijn juist essentieel voor de nieuwe manier van werken! Doordat hun eigen kernformatie wordt aangevuld met collega's vanuit de lijndirecties is de synergie tussen de verschillende onderdelen verzekerd. Die collega's kunnen zich nu echt committeren aan de doelen van, bijvoorbeeld, de programmadirectie GLB.' En Van Loon: 'Wat ik leuk vond was dat er laatst een startdag was van zo'n programmadirectie en dat inderdaad de mensen die formatief bij lijndirecties hoorden ook gewoon meegingen.'

Eiwitdialoog en mosseldiscussie Door het systematisch tegengaan van verkoking zal het departement volgens de twee ambassadeurs ook meer naar buiten georiënteerd kunnen raken, en dat is in deze tijd nodig. Van Loon: 'Door met programma's te werken kan je problemen meer integraal aanpakken, in al hun facetten. Daardoor ben je al meer maatschappijgericht bezig.' En Paulissen, die eerder al het voorbeeld had genoemd van de vroeger gescheiden werelden van landbouw en natuur: 'Je stelt het vraagstuk centraal in zijn samenhang. Daarin kan er aandacht zijn voor alle drie de p's van people, profit en planet. En dan ga je je afvragen: hoe ga ik dat organiseren? De wil om de samenleving actiever bij oplossingen te betrekken was het afgelopen jaar al te merken, vinden Paulissen en Van Loon. Paulissen noemt als voorbeeld de zogeheten eiwitdialoog, waarbij het ging om de alternatieve manieren om eiwit te produceren en de maatschappelijke kosten en baten daarvan. 'Dat was een echte, fysieke dialoog met de samenleving. Hetzelfde geldt voor de mosseldiscussie, die draaide om de bedreiging voor de natuur die van de mosselvisserij in de Waddenzee uit ging. Daar zijn we ook samen met het bedrijfsleven en de natuurorganisaties tot een nieuwe lijn gekomen. Niet iedereen was natuurlijk 100% tevreden, maar het is wel een transparant proces geweest, samen met de maatschappelijk betrokkenen en dat is ook anders werken.'

# Mobiliteitbeleid



Om de kansen van LNV'ers binnen én buiten het ministerie te vergroten is er een actief mobiliteitbeleid.

**Richard van den Brink**  
themacoördinator Mobiliteit

‘Het proces dat wij begeleiden is eigenlijk niets anders dan wat een goede manager altijd zou moeten aanbieden. Wat wij daaraan toevoegen is extra instrumentarium en de externe markt.’  
Richard van den Brink kan het niet vaak genoeg zeggen. ‘Ja, er is een flinke personeelskrimp nodig bij het ministerie en nee, we zijn niet bezig mensen weg te sturen.’



**‘We helpen mensen hun eigen kansen op de arbeidsmarkt te vergroten’**

Richard van den Brink

Richard van den Brink is themacoördinator Mobiliteit bij de directie Personeel en Organisatie en daardoor betrokken bij het interne bureau Transforce, dat is opgezet om LNV'ers te helpen die van plek of baan willen veranderen. De taakstelling van het kabinet Balkenende-IV brengt mee dat LNV met heel wat minder mensen verder moet, legt hij uit, en om dat proces goed te laten verlopen is het bureau Transforce er gekomen. ‘Ons ministerie moet volgens die taakstelling zo’n duizend arbeidsplaatsen kwijt raken. De afspraak was vanaf het begin: geen ontslagen. Van werk naar werk! Maar het grootste deel van onze mensen werkt bij uitvoerende diensten zoals de Voedsel en Warenautoriteit, de Algemene Inspectiedienst en de Plantenziektenkundige Dienst. De mensen bij die diensten hebben bijzondere ervaring en deskundigheid en die kunnen niet zo makkelijk van de ene plek naar de andere overstappen. De taakstelling was voor deze diensten dus relatief zwaar. Daarom hebben we van het ministerie van Binnenlandse Zaken een flink budget van ruim dertien miljoen euro gekregen om het toch voor elkaar te brengen. Daarvoor hebben die diensten mobiliteitprogramma’s in elkaar gezet met een looptijd van vier jaar, dus tot en met 2011.’

Voorrangsgroepen Transforce zal in 2009 pas goed op stoom komen met het begeleiden van werk naar werk, verwacht Van den Brink. Het afgelopen jaar is er namelijk veel energie gestoken in het zogenaamde sociaal-flankerend beleid, dat is het beleid om bij de personeelskrimp zo veel mogelijk rekening te houden met de wensen en aspiraties van de medewerkers. ‘Daarnaast zijn de onderdelen van LNV in kaart gebracht waar arbeidsplaatsen moeten verdwijnen. Belangrijk was dat daardoor zogenaamde voorrangsgroepen konden worden aangewezen. Er is dus niet gekeken: wie moet er weg, maar in kaart is gebracht in welke groepen de kans groter is dat daar minder arbeidsplaatsen overblijven. Daar moet extra energie worden gestoken in het aanbieden van mogelijkheden om naar een andere plek te zoeken. Vandaar “voorrangsgroepen”. En extra energie betekent ook

extra middelen. We helpen de mensen die zelf zeggen: ik wil mijn arbeidsmarktpositie binnen of buiten LNV verbeteren. Dat doen we in een soort driehoek die bestaat uit de manager, de medewerker en iemand van Transforce. Wij nemen het niet over. We helpen!’

Er zijn allerlei mogelijkheden om mensen te ondersteunen, onderstreept Van den Brink. ‘Het kan gaan om matching, opleiding, om het benaderen van de arbeidsmarkt of om contacten binnen het Rijk die kandidaten verder kunnen helpen. We werken zoveel mogelijk samen met andere departementen en de mobiliteitsorganisatie van het Rijk. Die departementen hebben soortgelijke taakstellingen, maar ze hebben ook plaatsen waar medewerkers van ons wellicht terecht kunnen. Of loopbaanbegeleiders of andere faciliteiten waar wij dan weer gebruik van kunnen maken.’

Voor zichzelf beginnen Van den Brink: ‘Medewerkers die behoren tot een voorrangsgroep hebben binnen LNV een hogere prioriteit. Maar iemand kan ook bijvoorbeeld in een omgeving wonen waar formatie verdwijnt en een gezin hebben met schoolgaande kinderen, waardoor hij of zij niet kan of wil verhuizen. Diegene gaat dan met onze hulp scholing volgen om misschien volgend jaar een andere baan te kunnen krijgen of voor zichzelf te beginnen. Dat gebeurt ook!’

Scholing is een belangrijk middel voor de medewerkers die in beweging komen onder invloed van alle ontwikkelingen. Een voorbeeld: ‘Bij de dienst ICT-uitvoering, Dictu, werken mensen waarvan het werk door externe bedrijven wordt overgenomen. Die mensen volgen nu een opleiding zodat ze straks in die externe organisatie goed aan de slag kunnen.’

Steeds zijn het de leidinggevenden en de medewerkers die het initiatief hebben, benadrukt de personeelsman. ‘We vertellen niemand wat hij of zij moet doen. Er zijn zeker ook wel collega’s die juist heel graag willen blijven werken waar ze nu een plek hebben. Die hebben ook weer meer kans als anderen hun aspiratie kunnen realiseren om te verkassen.’

# Diversiteitbeleid



Het aantal biculturele medewerkers stijgt. Langzaam maar zeker. Er is veel aandacht voor interne opleidingen om door te kunnen stromen naar hogere functies.

**Brigitte van Elburg**  
coördinator diversiteit

Stimuleren, mensen op ideeën brengen, voorwaarden scheppen, communiceren. Voornamelijk daaruit bestaat het werk van Brigitte van Elburg. Als coördinator Diversiteit bij de directie Personeel en Organisatie is het haar taak om meer biculturele collega's bij LNV te krijgen.



**‘We willen mensen motiveren en inspireren voor diversiteitbeleid’**

Brigitte van Elburg

Het kabinet wil dat er in 2011 50% meer biculturelen in overheidsdienst zijn. Van Elburg zoekt, als rechterhand van LNV- en rijksambassadeur Diversiteit Anita Wouters, onophoudelijk naar nieuwe wegen om dat voor elkaar te krijgen. Het is een weerbarstige materie, maar resultaten vallen wel degelijk te melden, al nemen die niets weg van de opdracht die er voor de komende jaren nog ligt. ‘We zijn in 2007 begonnen met tellen, en sindsdien is het percentage biculturele medewerkers bij LNV gestegen van vier naar vijf. Het waren er afgelopen jaar 370. Dat is wel een absoluut minimum hoor, dus daar trompetteren we niet over. Maar het is wel een stijging. En we werken nu heel hard naar de zes toe.’

Traditioneel valt er vooral een lacune te dichten onder de hogere functies, ‘zeg maar met een hbo-opleiding of hoger.’ Je kunt dat proberen te beïnvloeden door mensen van buiten aan te trekken of door mensen binnen het ministerie op te leiden voor hogere functies, legt Van Elburg uit. ‘Van buiten aantrekken gaat niet zo heel hard omdat een ministerie als dat van ons niet hoog op het lijstje staat bij veel hbo’ers. Wij proberen daarom resultaat te boeken door veel energie te steken in het tweede: intern opleiden. We bedenken dingen om te zorgen dat mensen gemotiveerd en geïnspireerd raken voor het diversiteitbeleid, en dat het in de jaarplannen van de directies en afdelingen komt.’

Activiteiten Aan activiteiten heeft het in 2008 inderdaad niet ontbroken, zo levert een kleine rondgang op. Er werd begonnen met een Programma Oriëntatie op Management, bedoeld voor biculturele medewerkers. Er werd een drietal workshops Diversiteit en Communicatie gegeven voor deelnemers aan dat programma en mensen in de sfeer van human resource management. Het diversiteitbeleid wordt regelmatig in directieurenvergaderingen aan de orde gesteld en in dat gezelschap is eveneens een speciale inspiratiesessie gehouden over het onderwerp. Ook wil Van Elburg nog wel even wijzen op het belang van de benoeming van Directeur-Generaal Anita Wouters tot rijksambassadeur voor het diversiteitbeleid. ‘Zij heeft verschillende keren gesprekken gevoerd met groepen biculturele medewerkers in beleids- en staffuncties, die weer tot nieuwe bijeenkomsten en initiatieven



hebben geleid.' Verder konden er vijftig stagiaires met een biculturele achtergrond instromen, aldus Van Elburg, 'met een stagevergoeding van de directie Personeel en Organisatie.' De opsomming kan nog flink worden uitgebreid, maar één activiteit laat Van Elburg niet graag ongenoemd: 'In samenwerking met onze directie Kennis heeft het groene onderwijs een plan van aanpak opgesteld om ook daar meer culturele diversiteit tot stand te brengen. Het is de bedoeling om het groene onderwijs over de hele linie diversiteitproof te maken zoals dat heet, en we gaan er ook op letten dat het onderzoek dat door LNV wordt gefinancierd aan de eisen van het diversiteitsbeleid tegemoet komt.'



...ulier in bij de Limonadekraan  
...nade en een zakje chips?!







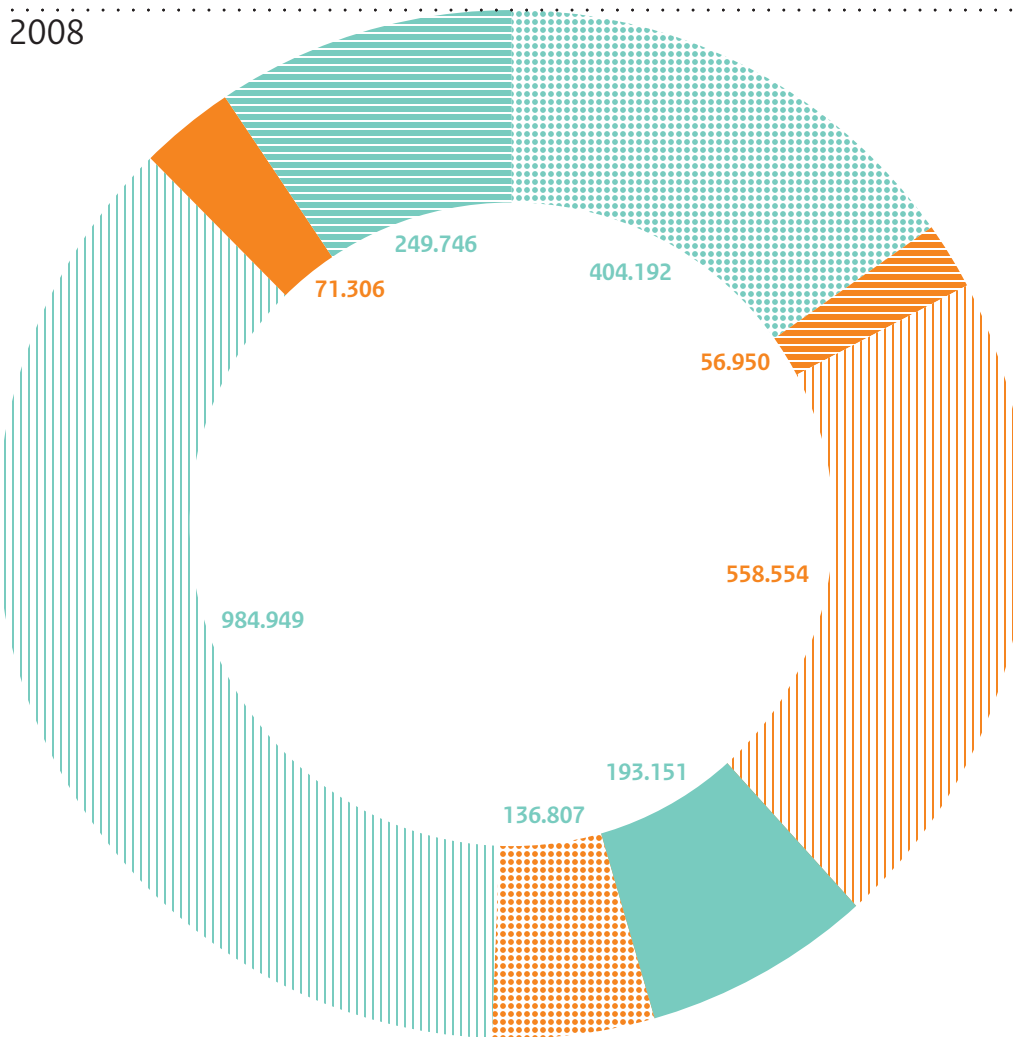




Bijlage  
Cijfers  
& Analyse

Uitgaven verdeeld over de (beleids)artikelen (bedragen x €1 mln.)

2008



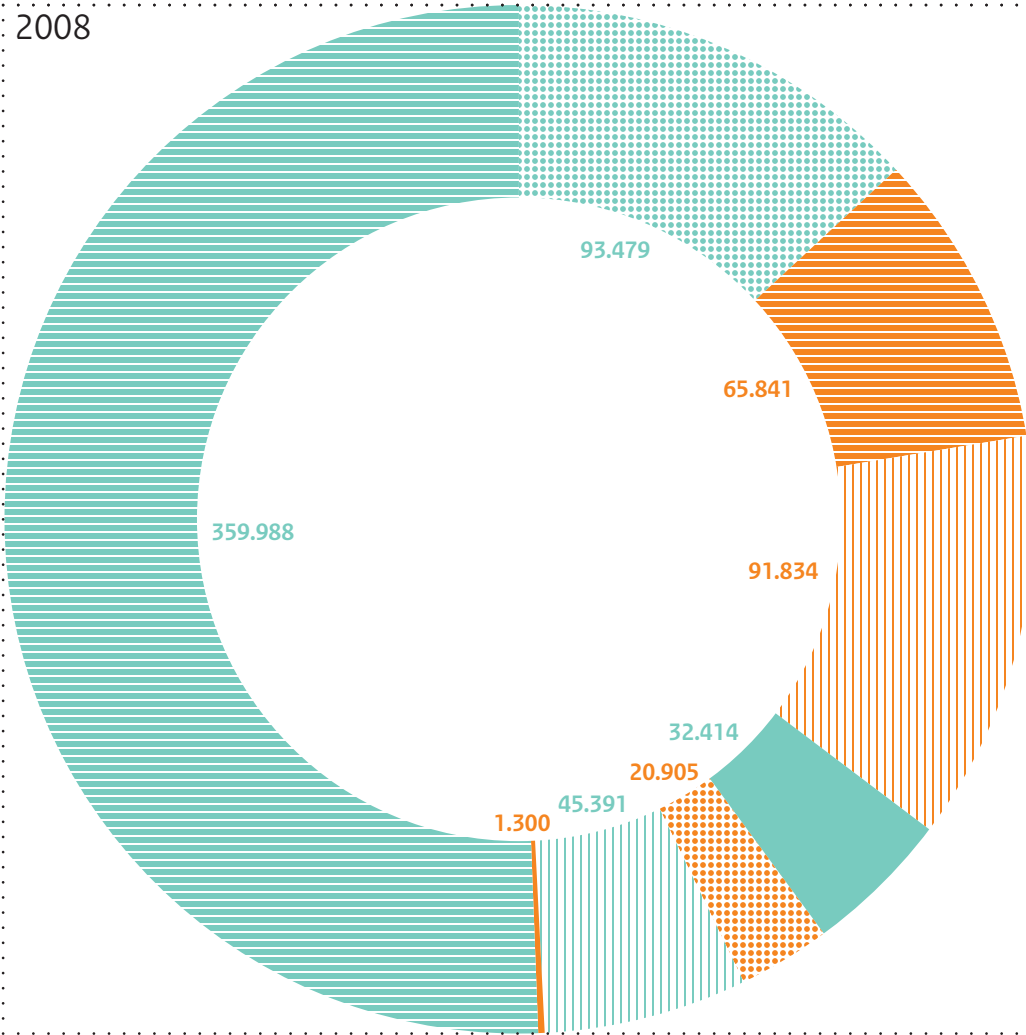
In totaal heeft LNV in 2008 circa € 2,6 miljard uitgegeven. Dit bedrag is exclusief programmagelden (met name GLB) van de Europese Unie.

- Duurzaam ondernemen
- Agrarische ruimte
- Natuur
- Landschap en Recreatie
- Voedselkwaliteit en Diergezondheid
- Kennis en Innovatie
- Bodem, water en reconstructie zandgebieden
- Algemeen











Ontvangsten verdeeld over de (beleids)artikelen (bedragen x €1 mln.)

2008



Aan ontvangsten kreeg LNV in 2008 circa € 711 miljoen.

-  Duurzaam ondernemen
-  Agrarische ruimte
-  Natuur
-  Landschap en Recreatie
-  Voedselkwaliteit en Diergezondheid
-  Kennis en Innovatie
-  Bodem, water en reconstructie zandgebieden
-  Algemeen

## GLB en GVB

In 2008 heeft de Europese Unie ruim € 1 miljard uitgegeven aan het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB), voor inkomenssteunmaatregelen en prijsbeleid. Aan deze kosten betaalt Nederland niet mee; deze komen voor 100% voor rekening van de Europese Unie.

De uitgaven voor het plattelandsontwikkelingsprogramma van het GLB bedroegen in 2008 € 23,2 miljoen. LNV heeft voor dit programma € 5,1 miljoen uitgegeven. Provincies, gemeenten, waterschappen en private partijen hebben hiervoor € 43 miljoen uitgegeven.

Voor het Gemeenschappelijk Visserijbeleid (in casu het Europees Visserijfonds) heeft de Europese Unie in 2008 € 8,6 miljoen uitgegeven. Voor LNV kwam dit bedrag uit op 19,8 miljoen.

## Agrologistiek

Uit het financieel kader voor 2004 – 2007 van het hoofdlijnenakkoord van CDA, VVD en D66 (het tweede supplement 2003) is een bedrag gereserveerd van € 400 miljoen. Dit bedrag is met enkele bijdragen en herschikkingen verhoogd, waarna uiteindelijk een bedrag van € 736 miljoen aan agrologistiek is uitgegeven.

## Natura 2000

Natura 2000 is onderdeel van de Natuurbeschermingswet. Het oorspronkelijke budget voor Natura 2000 in 2008 was € 5,9 miljoen. Dit bedrag is in 2008 verhoogd met € 8,5 miljoen voor de aanwijzing van Natura 2000-gebieden. Vervolgens is hiervan € 1,5 miljoen aan andere natuurdoel-einden besteed. In totaal was er dus een besteedbaar budget van € 12,9 miljoen voor Natura 2000 in 2008. Hiervan is € 1,7 miljoen besteed aan uitvoeringskosten voor Dienst Landelijk Gebied en € 3,8 miljoen aan uitvoeringskosten voor Dienst Regelingen.

## Agenda Landschap

De Agenda Landschap, een gezamenlijk 'product' van de ministeries van LNV en VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu) is in november 2008 door de Ministerraad goedgekeurd en begin 2009 besproken met de Tweede Kamer. Dit betekent dat in 2008 nog geen uitgaven in het kader van de Agenda Landschap zijn gedaan.

Vanaf 2009 zorgt de Agenda jaarlijks voor een extra impuls van € 3 miljoen.

Verder ondersteunt LNV vanaf 2009 de ontwikkelingen in zogenaamde voorbeeldgebieden met circa € 2 miljoen. VROM zorgt voor een eenmalige investering van € 3,8 miljoen in deze gebieden.

Ten slotte wordt vanaf 2009 circa € 1 miljoen van de eerder genoemde 3 miljoen vrijgemaakt voor het ondersteunen van initiatieven van burgers en voor een grootschalige landschapscampagne.

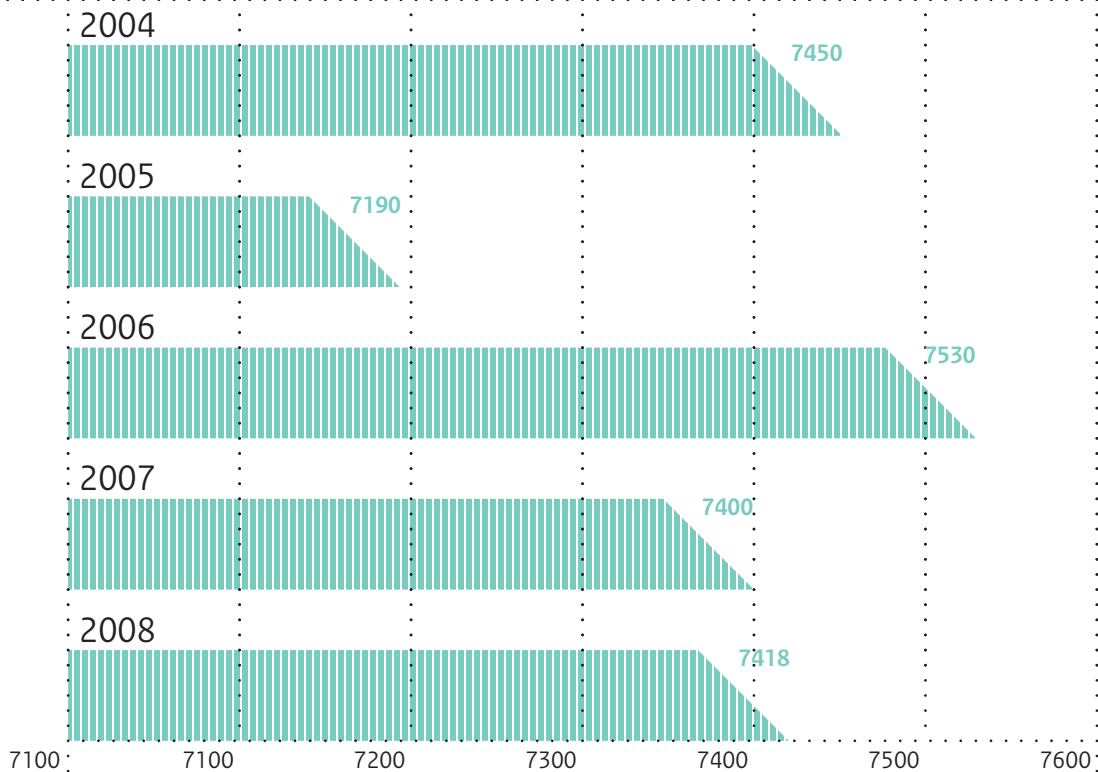
## De Nationale Agenda Diergezondheid

De Nationale Agenda Diergezondheid heeft een looptijd van 2007 tot 2015. In de agenda zijn maatregelen opgenomen die vertaald zijn naar acties voor de overheid, voor de sector en voor deze partijen gezamenlijk. Aan deze acties zijn zowel kosten als baten – materiële en niet-materiële – verbonden. De kosten en baten hangen in belangrijke mate samen met de effecten die een actie teweegbrengt. Kosten zijn met name de inzet van kapitaal en arbeid. Baten zijn bijvoorbeeld besparing van arbeid en vermindering van het risico van de verspreiding van dierziekten of marktvoordelen indien exportverboden kunnen worden vermeden. Ook vermindering van (menselijke) gezondheidsrisico's en risicovermindering van het optreden van ziekten bij individuele dieren vormen batenposten. Op basis van deze 'feiten' is nog geen concreet beeld te geven van kosten en baten. Het LEI heeft op basis van de geformuleerde acties de kosten in eerste instantie geschat op een bedrag tussen € 25 en € 65 miljoen.

## Landbouw in ontwikkelingslanden

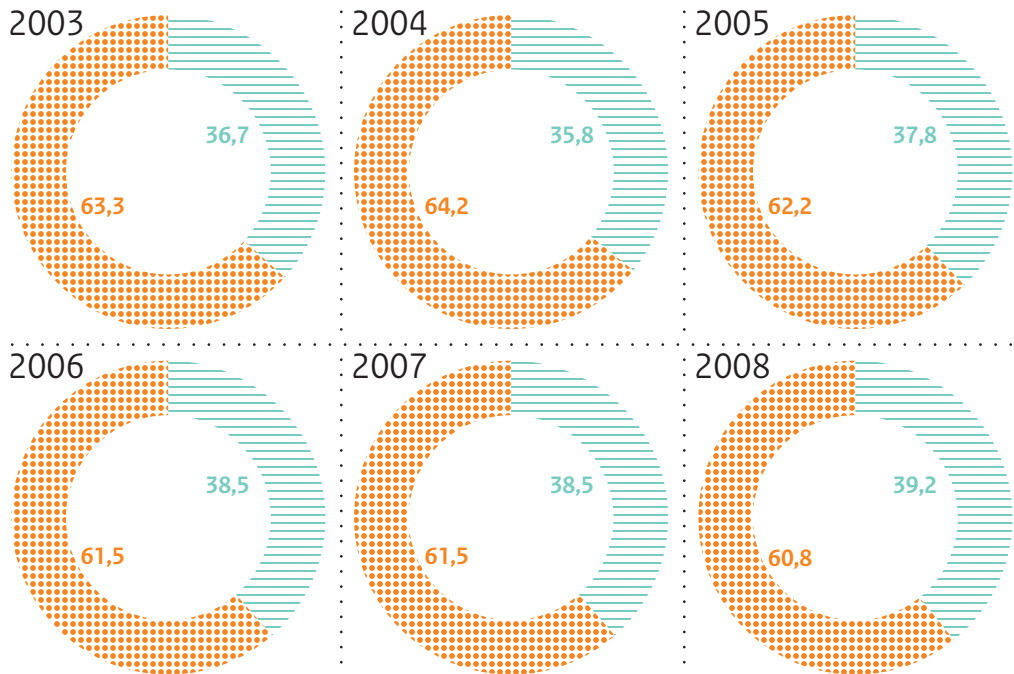
Voor de uitvoering van voorname-ns van de ministers Verburg en Koenders in ontwikkelingslanden is € 50 miljoen per jaar extra uitgetrokken. Dit bedrag komt boven op de € 350 miljoen die het ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking toekent aan landbouwprojecten.

**Omvang bezetting personeel** (in aantal medewerkers)



Het ministerie van LNV is in 2008 licht gegroeid. Met deze groei kwam LNV een dertigtal fte hoger uit dan volgens de krimptaakstelling was toegestaan.

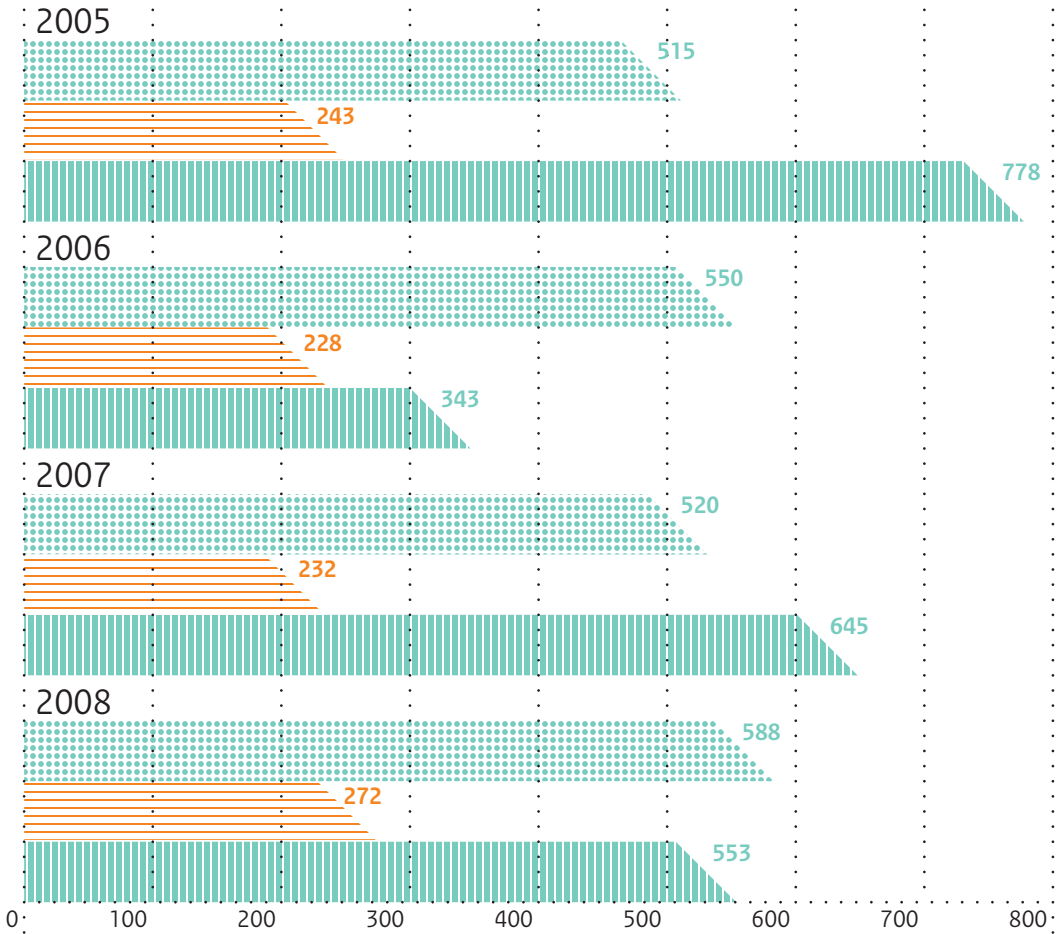
Verhouding man/vrouw (in %)






Na een jaar van stabilisatie is de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen weer iets veranderd. Over het algemeen is de instroom van het aantal vrouwen iets groter dan van het aantal mannen. Bij de uitstroom is het aantal mannen groter dan het aantal vrouwen. Dit verklaart de gewijzigde verhouding.

Man  
Vrouw

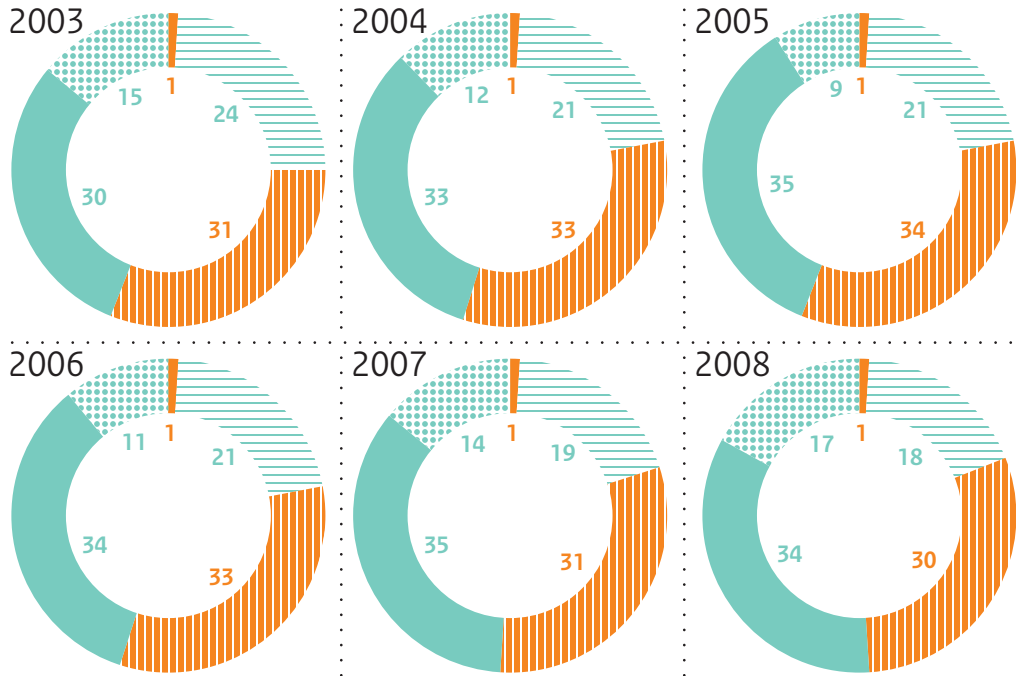
**Mobiliteit** ontwikkeling in-, door- en uitstroom (in aantal medewerkers)



De in- en uitstroomcijfers tonen aan dat LNV in 2008 iets is gegroeid. Deze groei zat voornamelijk in de uitvoering bij de Dienst Regelingen en de Dienst Landelijk Gebied. De doorstroom is al enkele jaren op een stabiel niveau, rond de 240 medewerkers. De meeste mobiliteit (in- door- en uitstroom) vindt onder jongeren plaats.

-  Instroom
-  Doorstroom
-  Uitstroom

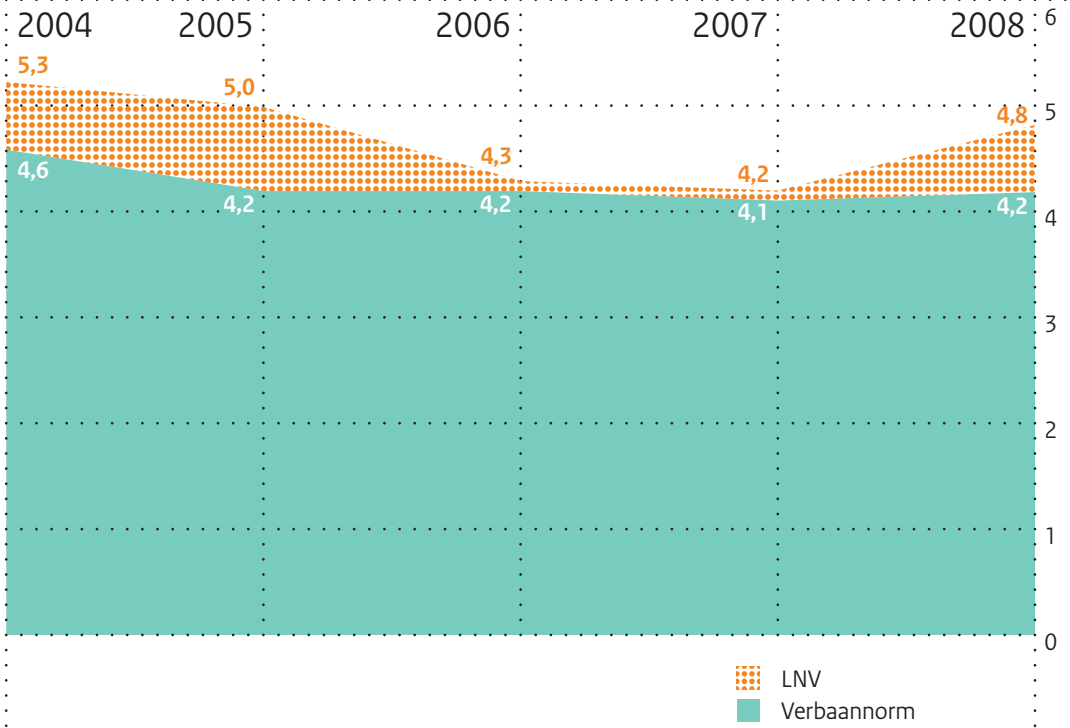
**Leeftijd** ontwikkeling leeftijdsopbouw (in %)



In de leeftijdsopbouw is duidelijk zichtbaar dat LNV vergrijst en ontgroent. De verwachting is dat deze vergrijzing en ontgroening in de komende jaren zal toenemen. LNV is daarom actief bezig met strategische personeelsplanning.



Gezondheidsbeleid ontwikkeling ziekteverzuim (in %)







# Colofon

## Tekst

Martijn de Groot, Overveen

## Redactie

Directie Communicatie

## Ontwerp

Vincent van Baar, Buro van Baar,  
Dennis Koot, [www.koot.nu](http://www.koot.nu)

## Fotografie

[www.piek.cc](http://www.piek.cc) (portretten)  
René de Gilde (foto minister Verburg)  
Beeldbank Ministerie van LNV

## Projectbegeleiding

Dienst Bedrijfsvoering i.o., Bedrijfsuitgeverij

## Drukwerk

OBT bv, Den Haag

## Oplage

8.500 exemplaren

Den Haag, mei 2009





Deze brochure is een uitgave van:

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit  
Bezuidenhoutseweg 73  
Postbus 20401 | 2500 EK Den Haag  
[www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl)

© Rijksoverheid | Mei 2009