

Koersnota LLTB 2010-2013

Inhoud

Leren van externe signalen	3
1. De ondernemer analyseert	5
Inleiding	6
Mijn kijk op de wereld	7
Mijn kijk op Europa	9
Mijn kijk op Nederland	10
Mijn kijk op de provincie Limburg	15
Mijn kijk op de LLTB	17
Wat kan de LLTB voor mij betekenen?	19
Ondernemen, dat doe ik zelf	19
Verbinding met de samenleving	19
Gezaghebbende adviseur	19
Partner in vernieuwing	19
Behartiger van mijn belangen	19
Ledenvoordeel: mooi meegenomen	20
2. De bestuurder concludeert	21
Inleiding	22
Maatschappelijke wensen in beeld	23
Persoonlijk en collectief profijt	24
Prestaties zichtbaar maken	24
Nederland bloeit, ook in Limburg	25
Kernwaarden van de LLTB	26
De puzzelstukjes op hun plek	26
Missie	27
Rollen van de LLTB	28
3. De directeur focust	29
Inleiding	30
Algemeen toetsingskader LLTB-beleid	31
Onze rollen en taken	32
Aan de slag	35
Wim van Dinten	36

Leren van externe signalen

Als een scherp breukvlak tussen de vorige koersnota 'Op volle kracht' vooruit en dit nieuwe strategiedocument ligt een wereldwijde recessie. De gevolgen daarvan zijn nog onduidelijk. Steeds meer tekenen wijzen er echter op, dat deze meervoudige crisis duidelijke sporen uitzet waarlangs de samenleving zich zal ontwikkelen.

Voor ondernemers is het van groot belang na te denken over de wijze waarop onze leefwereld er ná de crisis uit zal zien en welke rollen en kansen daarin voor het bedrijfsleven zijn weggelegd. Wie de crisis goed leest, ziet een samenleving die met steeds luider stem oplossingen vraagt. Niet alleen voor het financiële verkeer, maar ook voor nijpende problemen als grondstofgebruik, voedselschaarste, armoedebestrijding, klimaatverandering en de beschikbaarheid van energie, schone lucht en water. Een samenleving die zuiniger en minder verspilziek wil zijn. En waarin de vrijwel onbeperkte vrije markteconomie maatschappelijk gewenste spelregels krijgt opgelegd. Kwaliteit, duurzaam, kleinschalig, efficiënt, gezond en creatief zijn sleutelwoorden in die nieuwe tijd.

Het is ook voor agrarische ondernemers juist nu zaak daar kansen in te zien en koersvast af te stevenen op producten, diensten en productiemethoden waaraan in de nieuwe tijd behoefte is.

Een organisatie als de LLTB, die haar leden optimaal wil ondersteunen in een toekomstbestendig ondernemerschap, moet deze signalen vanuit de markt en de samenleving als vertrekpunt nemen. Die zijn immers meer en meer bepalend voor de mate waarin de ondernemer ruimte krijgt om te ondernemen: de licence to produce. Daarom is in deze nieuwe koersnota veel aandacht besteed aan een inventarisatie en

analyse van de externe omgeving waarin de agrarische sector functioneert.

Daaruit zijn vijf maatschappelijke speelvelden naar voren gekomen waarop de LLTB het ondernemerschap van haar leden wil bevorderen:

- **Voedsel**
gezond, veilig en lekker voedsel op tafel
- **Welvaart**
een blijvend economisch perspectief
- **Duurzaamheid**
zuinig werken met respect voor mens, dier en plant
- **Innovatie**
en dus ook onderwijs, kennis en arbeidsmarkt verbeteren
- **Welzijn**
nieuwe kansen in zorg, recreatie, natuur en landschap

Deze domeinen zijn niet alleen belangrijk voor de land- en tuinbouw zelf, maar hebben elk voor zich ook een duidelijke betekenis voor de samenleving als geheel. Samen geven ze aan, dat onze sector een wezenlijke maatschappelijke bijdrage levert, die we met trots kunnen uitdragen.

In één zin samengevat: de LLTB maakt zich sterk voor goed ondernemerschap van haar leden.

Namens het bestuur van de LLTB,

Noud Janssen
Voorzitter

1. De ondernemer analyseert



De ondernemer analyseert

Inleiding

Ondernemen is vanuit vakmanschap kansen en risico's zien en die vertalen naar de dagelijkse bedrijfsvoering. De eisen aan zowel vakmanschap als bedrijfsvoering worden steeds hoger. En dat is alleen nog maar de interne omgeving van de agrarisch ondernemer. In de buitenwereld stapelen de nieuwe kansen en risico's zich op in almaar complexere samenhangen.

In dit hoofdstuk verkennen we de externe omgeving van de Limburgse agrarische sector. We kijken letterlijk door de bril van de ondernemer. Wat ziet hij om zich heen gebeuren? Welke externe trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de keuzes die hij moet maken? Kortom: hoe zal de wereld van morgen er voor hem uit zien?

De imaginaire persoon in dit hoofdstuk is een ambitieuze agrarische ondernemer, die bezig is met het maken van een bedrijfsontwikkelplan. Hij heeft zijn overpeinzingen voor u opgeschreven. Probeer u eens in de huid te kruipen van deze ondernemer.

Mijn kijk op de wereld

Hoe pakt de crisis uit?

De prijzen die ik voor mijn producten ontvang, staan zwaar onder druk. Afhankelijk van de duur van de recessie zullen de meeste van mijn collega's weinig ruimte hebben om te investeren, temeer omdat kredietverlening duurder wordt en banken hun beleid bijstellen en rentes verhogen. De intensieve veehouderij en de glastuinbouw zijn meer met geleend geld gefinancierd dan de grondgebonden sectoren en hun financiële veerkracht is niet groot.

De agrarische export zakt in, met name bij zuivel en bloemen. De exportkredietverzekeraars verhogen premies en brengen hun dekkingen terug of verzekeren soms helemaal niet. Door de toegenomen risico's worden de exporteurs terughoudender.

Een veehouder kan zijn melkproductie niet zo maar aanpassen aan de vraaguitval. Dat betekent dat de opbrengsten van melk flink dalen. Datzelfde geldt voor granen, eieren, vleeskuikens, vleesvarkens en vis, maar ook bijvoorbeeld voor bloemen, al staat daar als klein voordeel tegenover dat ook sommige aangekochte producten goedkoper zijn geworden, bijvoorbeeld veevoer en gasolie. Ik vrees echter dat dat voordeel van korte duur zal zijn.

Al in 2008 waren er diverse sectoren waar de ondernemers helemaal geen beloning zagen voor hun inzet van kapitaal en arbeid, zoals de groenteteelt onder glas en de pluimveehouderij. Als er geen verandering komt, dreigen daar de melkveehouderij, de open teelten en de sierteelt bij te komen.

Ik vrees, dat de economische, politieke en maatschappelijke

gevolgen van de wereldwijde crisis pas op termijn echt zichtbaar worden, afhankelijk ook van de duur en de intensiteit.

Voedselproductie van strategisch belang

Crisis of geen crisis, ik voorzie dat de productie van voedsel op langere termijn van steeds groter strategisch belang gaat worden. Een explosieve toename van de wereldbevolking, welvaartsgroei en hogere kwaliteitseisen maken voedsel steeds duurder en schaarser. Het World Development Report van de Wereldbank en verschillende internationale conferenties van de Wereldbank, IMF en de FAO hebben investeringen in de landbouw en voedsel hoog op de internationale politieke agenda geplaatst. In het verlengde daarvan zullen ook in Nederland economische argumenten steeds sterker in het voordeel van de agrarische sector spreken, ook als constante en betrouwbare factor in de welvaartsontwikkeling.

'Verduurzaming' zet door

We zijn nog lang niet aan het einde van het proces van 'verduurzaming' van de samenleving. De crisis die in de laatste maanden van 2008 met enkele klappen een (voorlopig) einde maakte aan de economische groei, sterkt het maatschappelijk besef dat we zuiniger en meer duurzaam moeten produceren en consumeren om de beschikbaarheid van grondstoffen, voedsel, energie, water, schone lucht en een aantrekkelijke leefomgeving structureel te waarborgen. Ik heb recent een bonte rij nota's van het ministerie van LMV zien voorbijkomen: het Programma Schoon en Zuinig, de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, de Beleidsagenda Duurzame Voedsel-systemen, het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten en de nota Duurzaam Voedsel. Duidelijker kan ik de duurzaamheidstrend niet overbrengen

Landbouw als energieleverancier

De discussie over de landbouw als voedsel- versus energieleverancier zal zich naar mijn verwachting uitkristalliseren. Sommige gewassen zullen, mits hiervoor geen natuur hoeft te wijken en mits er geen negatieve gevolgen zijn voor de voedselproductie, primair voor de energievoorziening worden geteeld. Anderzijds zullen steeds meer restproducten van dierlijke en menselijke voeding eveneens voor energie-opwekking worden benut (food-feed-fuel). Technieken als warmtekrachtkoppeling, biovermesting, geothermie en in zekere mate ook biologische brandstoffen zullen verder verfijnen en toepassing vinden in combinatie met buiten de sector ontwikkelde technologieën, waarbij fotovoltaïsche zonnekracht op de wat langere termijn de huidige rol van olie als belangrijkste energiebron gaat overnemen. Ons omringende landen, Duitsland voorop, zijn hier al veel verder in.

Maatschappelijke uitdagingen

De sector staat voor tal van nieuwe uitdagingen op het gebied van klimaatbeheer, bijdrage aan energiezekerheid en waterbeheer. In dat opzicht is iedere agrarische ondernemer een global player, zo las ik in de vorig jaar september verschenen Houtskoolschets Europees Landbouwbeleid 2020 van minister Verburg (LNV). Daarnaast is de landbouw één van de belangrijkste dragers van het landelijk gebied en het cultuurlandschap, waaraan de externe omgeving kwaliteitseisen stelt. De vernieuwingsopgave van de agrosector staat zo bezien in dienst van een optimale bijdrage van de landbouw aan maatschappelijke waarden. Meer en meer zal de samenleving de landbouw op deze punten gaan 'bevragen'. De mate waarin het de agrarische sector lukt op deze thema's (nog) beter te gaan presteren, zullen bepalend worden voor de maatschappelijke ruimte die ondernemers krijgen om te ondernemen (licence to produce).



Mijn kijk op Europa

Regio's als economische motoren

Burgers hechten aan behoud en versterking van de regionale identiteit. Mij valt op, dat de Europese Unie de regio's ook steeds meer als het ideale schaalniveau ziet om sociale en economische vernieuwing tot stand te brengen. Een gedetailleerde kennis van de omgeving, fijnmazige samenwerkingsnetwerken in combinatie met voldoende bestuurlijke slagkracht en ondernemingszin, spreken in de ogen van de EU sterk in het voordeel van de regio als aangrijpingspunt voor innovatie. Hierdoor worden de karakteristieke regionale kenmerken steeds belangrijker voor het werven en vasthouden van bedrijven, inwoners en bezoekers. Limburg heeft het vermogen om zich als regio te profileren, vooral gezien het geografisch perspectief door de strategische ligging Euregioonaal en West-Europees, en zeker ook dankzij de wezenlijke kwaliteiten van landschap en cultuur alsmede door de gevarieerde, krachtige clusters van bedrijvigheid die verdere uitbouw vragen. Deze relatief kleinschalige aanpak vanuit Europa strekt zich ook uit tot de agrarische sector. Zeker grensoverschrijdende programma's kunnen op politieke en ook financiële ondersteuning rekenen.

Andere geldstromen

De algemene trend van afnemende Europese financiële ondersteuning van de landbouwsector zal zeker doorzetten. De agrarische bedrijfsvoering wordt daardoor voor een steeds groter deel afhankelijk van de situatie op de wereldmarkt, die grote schommelingen laat zien.

Tegelijkertijd krijgen EU-bijdragen ook nieuwe bestemmingen. In plaats van inkomens c.q. prijsondersteuning gaan de bijdragen meer en meer naar maatschappelijk gewenste ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld technologische innovatie en

educatie, agrarisch natuur- en landschapsbeheer, methoden en technieken die de belasting van kunstmatige meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen verminderen, duurzaam agrarisch bodem- en waterbeheer, agrarische zorgverlening en integrale plattelandontwikkeling.

De directe inkomensondersteuning in het Gemeenschappelijke Landbouwbeleid (GLB) zal dus op termijn worden omgebouwd naar een systeem van marktgerichte beloningen aan landbouwers en andere plattelandsondernemers met agrarische activiteiten, voor zichtbare realisatie en instandhouding van gewenste maatschappelijke waarden ('natuur', 'milieu', 'landschap', 'educatie en innovatie' en/of 'dierenwelzijn').

Bijdrage Europa aan mondiale voedselzekerheid

De mondiale demografische ontwikkelingen zijn van grote betekenis voor de wereldvoedselvoorziening. De Verenigde Naties schatten dat de wereldbevolking van nu 6 miljard mensen, in 2025 ca 7,8 miljard en in 2050 9 miljard mensen zal omvatten. Dat betekent een toename van 50% in 50 jaar. Het doel van het GLB ten aanzien van voedselzekerheid is daarmee opnieuw actueel, zij het in een gewijzigde context. Daar waar tot op heden het doel met name was gericht op voedselzekerheid in Europa, zal de Europese landbouw in de toekomst meer dan voorheen een bijdrage leveren aan mondiale voedselzekerheid. Dit brengt nieuwe verantwoordelijkheden voor de EU met zich mee. De bevolking van Europa neemt overigens niet toe en veroudert. Zowel bevolkingstoename als vergrijzing van de bevolking in Europa hebben een grote invloed op de toekomstige vraag naar voedsel.

Mijn kijk op Nederland

Landbouwsector en welvaart

Mijn ervaring is –en dat hoor ik overal van collega's– dat burgers vaak geen idee hebben hoe belangrijk de landbouwsector is voor de welvaart van Nederland en het welzijn van haar inwoners.

De grote bijdrage van onze agrarische ondernemers aan de voedselvoorziening is voor veel mensen nog wel herkenbaar. Dat evenwel de producten en diensten vanuit de agrosector aan de basis liggen van onze welvaart en daarmee een wezenlijk onderdeel van ons dagelijks leven vormen, leeft buiten de land- en tuinbouw nauwelijks. Het Nederlandse agrocomplex zorgt voor 10 procent van onze welvaart. Eén op de tien mensen vindt er een baan. Nederland is na de VS de grootste exporteur van landbouwproducten ter wereld. Alleen al aan sierteeltproducten wordt jaarlijks voor zo'n 8 miljard euro in het buitenland verkocht. De burger beseft al helemaal niet, dat de sector ook bij vraagstukken rond klimaat, watervoorziening, energie en het beheer van het landschap een grote rol en verantwoordelijkheid heeft en ook grote mogelijkheden ziet om die in te vullen.

Goed, veilig en gezond voedsel

Gezond en veilig voedsel is van levensbelang. We willen steeds meer weten over de herkomst van ons voedsel en de wijze waarop het wordt geproduceerd. De agrosector heeft hiervoor een basis gelegd met tal van kwaliteitssystemen en "tracking & tracing", zodat de consument het voedsel kan volgen van primaire producent tot het moment van aankoop. Overigens laat de consument tot mijn spijt in de supermarkt toch vaak de keuze vallen op producten uit landen waar minder strenge eisen gelden op het gebied van bijvoorbeeld voedselveiligheid, dierenwelzijn of gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Wat van dichtbij komt mag dan misschien beter zijn, maar is



niet altijd goedkoper. Zowel nationaal als in Europees verband lukt het onvoldoende om aan de productie van voedsel gelijk-luidende eisen te stellen ongeacht de herkomst. Ik vraag me rondlopend in de supermarkt regelmatig af hoe de aanbiedin-gen uit verre oorden zijn geproduceerd.

Het buitengebied onder druk

Het buitengebied heeft nog vele typisch Nederlandse ele-menten van cultuurlandschap in zich bewaard, met tal van streekeigen kenmerken. Het Nederlandse platteland laat een palet aan landschapsbeelden zien met rivieren, sloten, vennen en meren, weideland, bossages, landgoederen, duingebieden en traditionele boerderijtypen. Ideaal om tot rust te komen in ons dagelijks drukke leven zonder dat we ver hoeven te reizen. Toch vreemd, dat ons landschap een hoge publieke waardering geniet, maar in het beleid en in de subsidietoekenning een sterk achtergebleven rol speelt ten opzichte van ruige natuur. Ons mooie landschap staat dan ook sterk onder druk ten gevolge van groene, grijze en rode claims.

Toename multifunctionele landbouw

Vele agrarische bedrijven bieden tegenwoordig mogelijkhe-den voor recreatie en ontspanning: fiets- en wandelroutes met bezienswaardigheden, boerencampings en verrassende streekproducten. Vergrijzing is een belangrijke maatschap-pelijke ontwikkeling met grote consequenties voor de zorg. Maar er is ook zorg nodig voor gehandicapten, probleem-jongeren of mensen met een burn-out. Een groeiend aantal zorgboerderijen combineert de rust van het platteland met professionele zorg voor de medemens. Ook kinderopvang op de boerderij - in een natuurlijke, landelijke omgeving - komt steeds meer in trek. In het algemeen zullen consumenten/ burgers meer tijd gaan doorbrengen in het buitengebied. Ik verwacht overigens, dat de verbrede landbouw een niche-

markt zal blijven, maar wel een belangrijke in het kader van de doelstelling om meer variëteit en daarmee vitaliteit te brengen op het platteland.

Toegevoegde waarde

Groeimogelijkheden zie ik ook in het produceren voor de non-food markt. Soms zal het om hoofdkomsten gaan, zoals bloemen en sierteelt, maar ook in de vorm van ne-veninkomsten door toegevoegde waarde (farmaceutische industrie, energieopwekking). Een aantal ondernemers zal zich concentreren op een efficiënte primaire productie met bijbehorende schaalvergroting en opbrengstverbetering per vierkante meter. Toch zullen we in de toekomst zien dat steeds meer ondernemers nieuwe mogelijkheden zien in het vervolgtraject in de keten. Ze verlenen op die manier toegevoegde waarde aan hun product. We gaan veel inno-vatieve voorbeelden van product vernieuwing zien vanuit de agrarische sector. Ik zie al goede voorbeelden bij het Infor-matiecentrum Gezonde Voeding, die straks hun toepassing zullen vinden.

Landschapsinrichting

De laatste tijd stuit ik regelmatig op goede voorbeelden van agrarische architectuur. Hoe kunnen agrarische gebouwen het beste worden ingepast in het landschap of daar zelfs iets aan toevoegen? Een voorbeeld is het "Alpha-boerderij" project. Maar ook bij landschapsinrichting neemt de inte-gratie van land- en tuinbouw met andere gebruiksfuncties toe. Dit leidt tot doordachte combinaties met wonen, recre-eren en bijvoorbeeld waterbeheer.

Kennis en innovatie

De meeste innovaties in Nederland vinden plaats binnen de agrosector en hebben grote invloed op ons dagelijks leven, ook al zijn we ons daarvan niet altijd bewust. Er is enorm

veel kennis opgebouwd en dat gaat in hoog tempo door, bijvoorbeeld aan de Wageningen UR en de Hogere Agrarische Scholen. Voor Nederland is agrokennis een waardevol exportproduct en er wordt veel geïnvesteerd om voorop te blijven lopen. Het gaat dan om veredeling van gewassen of een zeer efficiënt en duurzaam gebruik van landbouwgrond. Precisie met satelliet gestuurde landbouwmachines zodat overbemesting wordt voorkomen of nieuwe energie-neutrale kassen.

Arbeidsmarkt en scholing

In vrijwel alle sectoren is het lastig te komen aan gekwalificeerd personeel. Nog steeds is er te weinig instroom van jongeren in agrarische vakopleidingen. Vraag is of dit een kwestie van onbekendheid of imago is. Ik merk wel, dat veel kinderen nauwelijks weten wat er op de boerderij of in een kas speelt.

De prognose van de werkgelegenheid laat zien dat deze in 2013 naar verwachting op hetzelfde peil zal liggen als in 2008. De uitbreidingsvraag is – mede onder invloed van de huidige economische crisis – dus praktisch nul. In deze prognose zien we dat de ingezette trends in de industrie (afname) en zorgsector en dienstensector (toename) doorzetten.

Daarnaast zien we dat de uitbreidingsvraag ook in de landbouwsector voor Noord- en Midden-Limburg relatief hoog is. Tenslotte neemt ook de werkgelegenheid in de horeca toe.

Doorgroei naar duurzaamheid

Onmiskenbaar groeit de agrosector door naar een fase waarin de positieve bijdragen aan het milieu meer in evenwicht gaan komen met de belasting ervan. We gaan een aanzienlijke opschaling tegemoet van initiatieven en



projecten op het gebied van duurzaamheid en het milieu. Zoals het opwekken van windenergie op landbouwgrond, energieopwekking met behulp van WKK en geothermische warmte, zonne-energie en het verkrijgen van groene energie uit vergisting. De recent geïntroduceerde tractor op waterstof wordt een grote toekomst voorspeld. Daarnaast wordt in de de agrarische bedrijfsvoering in toenemende mate gebruik gemaakt van meer milieuvriendelijke gewasbeschermingsmiddelen en groeistoffen en draagt de sector bij aan natuurlijk waterbeheer. Ook in het toegepaste onderzoek naar bodemgebruik zijn ontwikkelingen gaande die te maken hebben met duurzaam beheer.

Naar de mening van het kabinet moet het toekomstig (Europees) landbouwbeleid in dienst staan van versterking van de concurrentiekracht en marktorientatie van de agrarische sector, die duurzaam en veilig produceert en die tevens maatschappelijke waarden levert die niet via de markt beloond worden.

In het verlengde van de maatschappelijke vraag naar duurzaamheid ligt de gezondheid en het welzijn van dieren. Ook hier noteer ik majeure ontwikkelingen, bijvoorbeeld stalconcepten waarbij melkkoeien zelf hun melktijden bepalen en kunnen kiezen of ze binnen of buiten willen verblijven.

Positie in de voedselketen

In de prijsvorming binnen de agroketen nemen de primaire producenten een traditioneel relatief zwakke positie in. De verschillen tussen de opbrengst die de agrarische ondernemer ontvangt voor vleesvee, graan, groenten en melk met de prijzen die consumenten worden berekend voor de eindproducten zijn enorm. Er zijn weliswaar sectorale initiatieven om deze situatie te doorbreken (zoals het initiatief 'Samen een gezondere markt' van LTO), maar het lukt

agrarische ondernemers onvoldoende om binnen de voedselketen hun opbrengstaandeel substantieel te verhogen. De economische crisis vergroot dit negatieve beeld nog verder uit. De last van een doorgaande neerwaartse druk op consumentenprijzen komt grotendeels te liggen op de schouders van de voedselproducenten.

Schaalvergroting en specialisatie

Het antwoord van de grootste groep ondernemers in de agrarische sector blijft onverminderd en onontkoombaar schaalvergroting, specialisatie, innovatie van arbeids- en productieprocessen en verdergaande automatisering en robotisering. Ik denk, dat we nog lang niet aan het einde van een ontwikkeling zijn, waarbij rendementen uit grond en dieren gestaag toenemen. Natuurlijk zullen ondernemers ook zoeken naar verbreding, maar dat blijft een (overigens wel belangrijke) niche-markt.

Beeldvorming agrarisch ondernemen blijft langzaam verbeteren

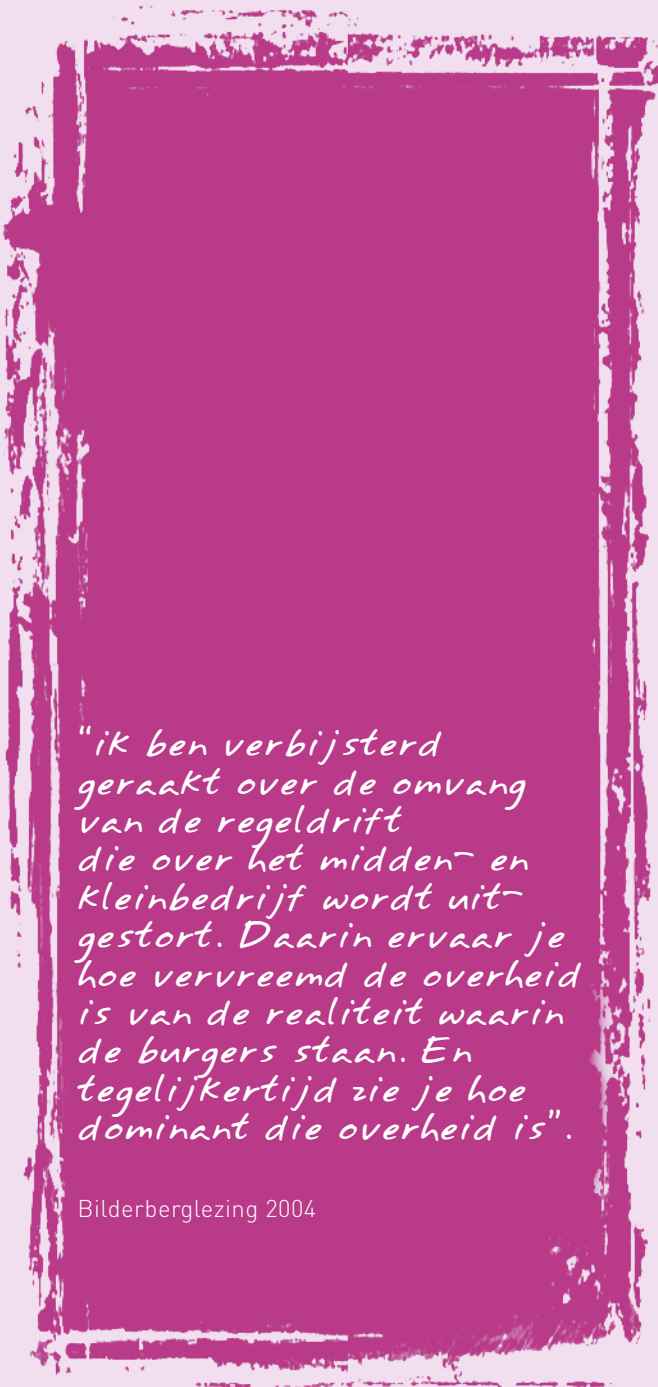
De samenleving denkt ten opzichte van bijvoorbeeld tien jaar geleden veel positiever over de agrarische sector. Ik herinner mij nog goed de tijd van de grote Europese subsidiestromen voor de landbouw, terwijl tegelijkertijd de pakhuizen uitpuilden van de melk en de boter. Toen overheerste een sterk negatief beeld, nog versterkt door ammoniakbelastingen voor het milieu en geuroverlast vanuit de dierhoudende bedrijven. Grofweg gesteld is het imago van de sector nu te omschrijven als neutraal tot gematigd positief. Dat gaat evenwel gepaard met betrekkelijk grote hiaten in de specifieke naamsbekendheid. Dat de Nederlandse agrosector in de wereld een goede naam heeft is nog wel redelijk bekend. Maar bijvoorbeeld het economisch belang, de enorme exportwaarde of het feit dat het afwisselende Nederlandse landschap grotendeels is gevormd door

eeuwenlang agrarisch grondgebruik, spelen nauwelijks een rol in het aanzien van land- en tuinbouw. Met name de jeugd weet steeds minder over voedselproductie. Daar moeten we mee aan de slag.

Administratieve lastendruk en regelzucht nemen nog steeds toe

Ondanks alle op zich lovenswaardige initiatieven van de overheid om de regeldruk te verminderen, neemt deze in de praktijk nog steeds toe. Ter illustratie hoorde ik laatst een sprekend voorbeeld: zo'n vijf jaar geleden voerde de dienst regelingen van het ministerie van LNV (toen Laser geheten) 119 wetten, regels en richtlijnen uit. Dat zijn er nu 165. Alle mooie beloften van bestuurders en politici hebben niet veel uitgehaald.

Het agrarisch ondernemerschap wordt mede daardoor steeds complexer en knellender.



*"ik ben verbijsterd
geraakt over de omvang
van de regeldrift
die over het midden- en
kleinbedrijf wordt uit-
gestort. Daarin ervaar je
hoe vervreemd de overheid
is van de realiteit waarin
de burgers staan. En
tegelijkertijd zie je hoe
dominant die overheid is".*

Bilderberglesing 2004

Mijn kijk op de provincie Limburg

Ruimte om te ondernemen in Limburg wordt steeds kleiner

De ruimte voor agrarisch ondernemen wordt in Limburg letterlijk steeds kleiner. Rode, grijze en groene aanspraken op landbouwgrond nemen onrustbarende vormen aan. Het is niet ondenkbaar, dat rond 2020 in vergelijking met 2009 meer dan 25.000 ha landbouwgrond is verdwenen. Maar ook minder sombere scenario's leiden tot een forse adering voor de agrosector in Limburg.

Het automatisme van natuurontwikkeling staat ter discussie

Mede als gevolg van de recessie en nationale bezuinigings- en investeringsopgaven komt het tempo van (extra) natuurontwikkeling onder druk te staan. Ook in Limburg zien we langzamerhand een kentering in het denken, waarbij het automatisme van robuuste natuurontwikkeling plaats begint te maken voor meer mogelijkheden in de verbetering en instandhouding van landschappelijke waarden.

Greenport Venlo, Innovatoren en Floriade 2012

De regio Venlo ontwikkelt zich tot een agrarisch centrum van Europees, en misschien zelfs mondiaal formaat. De positieve gevolgen voor de Limburgse agrarische sector, maar ook voor de regionale economie mogen niet worden onderschat. Greenport Venlo, met zijn publiekstrekker Floriade 2012 als extra stimulans, zal ook zeker voor aanzienlijke spin off effecten zorgen (netwerken, innovatie, handelsverkeer, logistiek).

Limburg vergrijst in snel tempo

Veel sneller dan in de rest van Nederland zal Limburg vergrijzen. Die ontwikkeling is in Zuid-Limburg al ingezet, maar zal ook kenmerkend worden voor de rest van de provincie.

Wanneer de leeftijdsopbouw van de Limburgse bevolking met de landelijke structuur wordt vergeleken, blijkt duidelijk dat in Limburg de leeftijdsgroepen van middelbare- en hogere leeftijd relatief oververtegenwoordigd zijn. Dit geldt zowel voor mannen als vrouwen. Logischerwijs volgt hieruit dat de 'jongere' leeftijdscohorten relatief zwak vertegenwoordigd zijn in Limburg ten opzichte van de landelijke samenstelling. Dit betekent dat de doorstroming naar de beroepsbevolking de komende jaren relatief beperkt zal zijn in omvang. Daarnaast betekent dit ook dat de instroom in opleidingen de komende jaren relatief beperkt zal zijn. Dit heeft niet alleen gevolgen voor werkgevers, maar ook voor opleidingsinstellingen. Ik vind, dat de agrarische sector hierin ook kansen moet zien, bijvoorbeeld in gespecialiseerde voeding en recreatieve arrangementen, maar ook in educatieve en pr-programma's. Via opa en oma die de tijd aan zichzelf hebben, kunnen ook de kleinkinderen worden bereikt.

Arbeidsmarkt verschilt per regio

De Limburgse beroepsbevolking slinkt snel. Hierbij moet wel onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende regio's. Noord-Limburg kent de komende vijf jaar nog een (haast verwaarloosbare) stijging in de beroepsbevolking (0,1%). Deze beroepsbevolking wordt gekenmerkt door een betrekkelijk laag opleidingsniveau. Midden-Limburg laat een lichte daling van de beroepsbevolking zien van 1,3%. Zuid-Limburg wordt gekenmerkt door de grootste daling in de beroepsbevolking (-2,2%). Bovendien is de omvang van de beroepsbevolking in Zuid-Limburg ongeveer even groot als in de andere twee deelregio's samen. De ontwikkelingen in Zuid-Limburg drukken dan ook hun stempel op de algemene cijfers voor Limburg.

Goed (ruimtelijk) beleid helpt!

Opvallend is, dat in Zuid-Limburg met een dalende bevolkingscurve en knellende ruimtelijke problemen de bedrijfsopvolging in percentages toch hoger ligt dan in de rest van de provincie. Ik schrijft dat toe aan een effectief provinciaal beleid van ruimtelijke ordening, bedrijfsverplaatsingen en verkaveling, waardoor jonge ondernemers (weer) perspectief zien en het bedrijf willen voortzetten. Goed (ruimtelijk) beleid helpt dus!



Mijn kijk op de LLTB

Nieuwe wegen

De LLTB heeft met name in de afgelopen jaren veel initiatieven genomen ten gunste van de agrarische sector in Limburg. Die komen niet alleen tot uiting in de dagelijkse belangenbehartiging en advisering, maar ook in nieuwe bestuurlijke wegen. De alliantie met de Limburgse Werkgevers Vereniging en MKB-Limburg in Ondernemend Limburg is daar het meest sprekende voorbeeld van. Met deze partijen formuleerde de LLTB een visie op de economische ontwikkeling in de drie Limburgse regio's en op de meest gewenste gemeentelijke indeling. Met de Kamer van Koophandel gaat Ondernemend Limburg een gezamenlijke huisvesting betrekken in Roermond. Ook in de ontwikkeling van Greenport Venlo en in het verlengde daarvan het Innovacomplex en de Villa Flora voor de Floriade 2012 is de LLTB vertegenwoordigd. Deze samenwerking zorgt ervoor, dat ook *mijn* stem beter wordt gehoord.

De LLTB is tevens zeer actief in dossiers als grondclaims, Natura 2000 en de verbrede landbouw en betreft daarin volop de samenleving. Het jaarlijkse symposium van de LLTB is in een nieuw, meer extern geïntereerd concept gegoten.

Misschien wel de belangrijkste verandering de laatste jaren is het groeiende besef, dat het denken en handelen van de LLTB outside in moet zijn in plaats van inside out. Vertellen wat je doet en vragen hoe het beter kan. Er is al veel winst gehaald uit het vertalen van allerlei trends in politiek, wetgeving, wetenschap, economie en samenleving naar consequenties voor de land- en tuinbouw.

Naar een efficiëntere organisatie

Binnen de LLTB lopen enkele initiatieven om de interne organisatie te stroomlijnen en meer resultaatgericht te laten werken. Daarbij hoort ook een cultuur van resultaatverantwoording.



*"Wie alleen oog heeft
voor het verbeteren van
werkprocessen neemt geen
externe signalen waar of
filtert deze op de bruik-
baarheid voor het
bestaande werkproces.
Zo iemand levert uit-
eindelijk producten en
diensten die de samen-
leving niet nodig heeft."*

College Nederlandse School
voor Openbaar Bestuur, 1992

Een nieuwe huisstijl

In november 2008 werd tijdens het Jaarsymposium een nieuwe huisstijl geïntroduceerd om uiting te geven aan het besef dat uiteindelijk de samenleving in de meest brede zin het speelveld van de agrarische sector bepaalt. 'Anders Durven Doen' werd in de nieuwe huisstijl de vaste leuze.

Ledenbestand

Schaalvergroting leidt tot een verdere neerwaartse druk op het aantal leden, in het gunstigste geval tot een stabilisatie op het huidige niveau.

Onmiskenbaar zal de ontwikkeling van schaalvergroting nog doorzetten. Dat heeft directe gevolgen voor het ledenbestand van de LLTB en daarmee op haar positie in de samenleving en haar financiële mogelijkheden.

Afstemming en samenwerking

De LLTB kiest bewust voor haar zelfstandigheid. Ik zie dat veel dossiers vooral regionaal bepaald worden. Juist daar ligt de kracht van onze organisatie. Door de sterke positie die wij hebben opgebouwd zijn we op lokaal, regionaal en provinciaal niveau een sterke gesprekspartner voor overheden. De samenwerking met MKB Limburg en LWV in Ondernemend Limburg kan dat op bepaalde terreinen nog verder versterken. Zeker als het om meer algemene ondernemersthema's gaat, zoals arbeid, economische ontwikkeling en innovatie.

De samenwerking binnen LTO Nederland, met LTO-Noord en ZLTO is voor de LLTB belangrijk om met name nationaal en internationaal voor mij als ondernemer de juiste zaken op de juiste plek te kunnen leggen. Vooral sectoraal dient hier de afstemming plaats te vinden. Het is voor mij belangrijk dat de LLTB daarin goed vertegenwoordigd is en sectorale belangen ook vanuit regionaal perspectief insteekt.



"Het is lastig als je niet kunt blijven denken en doen zoals je altijd deed. En het kan energie en hoop geven als je het anders gaat doen".

Column website Sezen,
mei 2008

Wat kan de LLTB voor mij betekenen?

Ondernemen, dat doe ik zelf

Als ondernemer ben ik zelf verantwoordelijk voor de beslissingen die ik neem. Ondernemen, dat doe ik zelf. Wel kan ik daarbij alle denkbare hulp, advies en ondersteuning gebruiken. En ik zie bovendien, dat mijn succes voor een groot deel afhankelijk is van de buitenwereld. Mijn buurman, de consument, de politiek, de samenleving, de economische ontwikkelingen. De buurman kan ik nog aanspreken, maar ik zie mij nog niet in Brussel aanschuiven bij een overleg over het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid.

Verbinding met de samenleving

Ik wil er van uit kunnen gaan, dat de belangen van mij als agrarisch ondernemer bij de LLTB in goede handen zijn. Ik kan zelf wel vinden dat ik het goed doe, maar zeker zo belangrijk is, dat de samenleving dat ook vindt.

Als ik de ontwikkelingen rond om me heen op me laat inwerken zie ik dat de agrarische sector steeds sterker afhankelijk wordt van de wensen van de samenleving. Om goed te kunnen functioneren moeten we ons als agrarische ondernemers dus van die maatschappelijke positie bewust zijn. De samenleving moet weten wat ons beweegt, maar andersom moeten wij ook beantwoorden aan wat de samenleving van ons vraagt. Dat verschaft ons immers onze licence to produce. Doe de dingen goed en vraag hoe het nog beter kan.

Ik kan zelf met mijn eigen directe omgeving communiceren. Maar de LLTB moet voor mij die bredere rol naar de samenleving oppakken.

De LLTB is mijn communicatiemedium, mijn verbinding met de samenleving.

Gezaghebbende adviseur

Als ik met een specifieke vraag zit, wil ik een beroep kunnen doen op deskundige en gespecialiseerde adviseurs. Of het nu een subsidie-aanvraag, een nieuw stalconcept of energiebesparende maatregelen gaat, ik wil altijd naar de telefoon kunnen grijpen en een gezaghebbende adviseur kunnen raadplegen, die met me meedenkt. Iemand voor wie de sector geen geheimen heeft, die thuis is op de markt waarin ik me beweeg en liefst ook de lokale situatie kent.

Partner in vernieuwing

Van de LLTB verwacht ik kennis, tips en adviezen die me als ondernemer helpen bij het uitstippelen van mijn koers. Belangrijk voor me is, dat ik deel uitmaak van het LLTB-netwerk en in aanraking kom met innovatieve ideeën en plannen van ondernemend en bestuurlijk Limburg. Of dat nu via collega's elders in Limburg is, via Ondernemend Limburg of via de agribusinessleden, ik kan me in persoonlijke contacten op de hoogte stellen van de nieuwste trends en ontwikkelingen. Daarnaast vind ik het plezierig, dat de LLTB interessante thema-bijeenkomsten organiseert. Je leert er altijd van. Via mijn afdeling krijg ik relevante informatie over de ontwikkelingen in mijn regio en gemeente. De afdeling beschouw ik ook als weer een ander podium voor kennisuitwisseling en ook concrete samenwerking.

Zo bezien is de LLTB voor mij een onmisbare partner in mijn zoektocht naar vernieuwing en uitbreiding.

Behartiger van mijn belangen

De ontwikkelingen gaan snel. De directe ontwikkelingen op mijn vakgebied zijn zo specifiek, dat ik niet van de LLTB kan verwachten om dat tot in detail voor mij persoonlijk bij

te houden. Mijn vakmanschap is de basis van mijn ondernemerschap. Daarom ben ik geabonneerd op vakbladen en neem ik deel aan een studieclub. Maar wel verwacht ik, dat de LLTB mijn belangen behartigt als het bijvoorbeeld gaat om nieuwe wetgeving. Ik denk dan aan ruimtelijke ordening, water, natuur en milieu. In de totstandkoming daarvan wil ik mijn stem laten horen op Europees, nationaal, provinciaal en ook op lokaal niveau. Dat moet de LLTB voor mij slim en effectief organiseren. Meepraten, aan tafel zitten, meedenken. En desnoods een voet tussen de deur zetten.

Ledenvoordeel: mooi meegenomen

Laatst heb ik nog eens de webpagina ledenvoordeel van de LLTB bekeken. Het begint een heel aantrekkelijke verzameling kortingen op nuttige artikelen en diensten te worden. Dat zou eigenlijk best wat meer onder de aandacht gebracht mogen worden. Van tanken tot verzekeringen en van vakbladen tot de energierekening en BHV-cursussen, het LLTB-lidmaatschap levert aantrekkelijke kortingen op. Heel inventief vind ik ook de nieuwe dienst Vraag&Aanbod, waarin het agrarische aanbod van Marktplaats.nl uit de eigen regio overzichtelijk bij elkaar is geplaatst.

Directe voordelen kunnen wellicht twijfelaars net over de streep trekken om lid te worden. Dat vind ik trouwens een belangrijk aandachtspunt voor de LLTB: hoe kun je niet-leden ervan overtuigen dat de agrarische sector in Limburg er baat bij heeft als de stem van de LLTB nóg krachtiger wordt gehoord?



2. De bestuurder concludeert



De bestuurder concludeert

Inleiding

Nu de ondernemer zijn analyses heeft gegeven is het woord aan de bestuurder.

Welke koers moet de LLTB varen om de agrarische ondernemers in Limburg optimaal te bedienen? Welke betekenis hebben de voorgaande waarnemingen voor de strategie? Hoe moet onze organisatie zich verder ontwikkelen om tegemoet te komen aan de vragen van de agrarische ondernemer van de toekomst? Daarmee bepalen we de koers voor een toekomstbestendige LLTB.

De veranderingen in de afgelopen jaren binnen de LLTB zijn waarneembaar. Voor de organisatie, voor de agrarische ondernemer, voor stakeholders en deels ook voor de maatschappij. Het is nu zaak verdere stappen te zetten. Laat u hierna meenemen in de gedachtengang van de LLTB-bestuurder.

Maatschappelijke wensen in beeld

De samenleving wordt meer en meer bepalend voor de mate waarin de agrarische ondernemer succesvol kan ondernemen. Het werk van de LLTB, zoals belangenbehartiging, advisering en het stimuleren van vernieuwing, wordt aanzienlijk gemakkelijker als de relatie met de maatschappij in orde is en de maatschappij de rol van de agrarische sector op een aantal fronten herkent en erkent.

Ik moet me dus afvragen, hoe we de wensen van de samenleving in beeld kunnen krijgen. En wel op zo'n sprekende wijze, dat ze directe betekenis hebben voor onze leden. Zij moeten er iets mee kunnen. Maar vervolgens moeten wij de samenleving ook duidelijk kunnen maken hoe de agrarische sector met de maatschappelijke vragen en wensen omgaat. Daarmee toont de sector immers haar maatschappelijke meerwaarde aan. Met als beloning: licence to produce.

Als ik op me in laat werken wat de samenleving belangrijk vindt om aan onze sector mee te geven, komen de volgende vijf gebieden in me op:

- | | |
|----------------|--|
| 1 Voedsel | gezond, veilig en lekker voedsel op tafel |
| 2 Welvaart | een blijvend economisch perspectief |
| 3 Welzijn | kansen in zorg, recreatie, natuur en landschap |
| 4 Duurzaamheid | vernieuwen vanuit zuinig en verantwoord werken |
| 5 Innovatie | onderwijs, kennis en arbeidsmarkt |

Binnen deze domeinen kunnen we telkens nagaan wat de samenleving vraagt en of/hoe de ondernemer hierop kan inspelen. Dat levert voordelen op voor zowel de individuele ondernemer als de samenleving.



In een vergelijkende studie naar de prestaties van grote ondernemingen kwam naar voren dat een 18-tal bedrijven het over een termijn van 75 jaar veel beter deden dan vergelijkbare concurrenten in hun sectoren. De reden bleek te zijn, dat die bedrijven beschikten over kernwaarden die in termen van maatschappelijke relevantie waren uitgedrukt en niet in winstdoelstellingen.

Over helpen en gebruiken, 1995

Persoonlijk en collectief profijt

De samenleving heeft er profijt van, als de ondernemer op elk van deze domeinen goed presteert. Dat noem ik het collectieve profijt van het ondernemerschap. Een ondernemer die goede financiële cijfers laat zien, draagt ook bij aan de welvaart van de samenleving als geheel.

Het omgekeerde is ook waar. Voorbeeld: zuinig en verantwoord werken levert de ondernemer directe economische voordelen op. Dat is het persoonlijke profijt: maatschappelijk ondernemen is ook goed voor de ondernemer zelf. We zien dus, dat het persoonlijke en collectieve profijt als elastiekjes met elkaar zijn verbonden. Dat is de kern van de licence to produce: de ondernemer draagt bij aan de samenleving in ruil voor ruimte om te ondernemen.

Het aardige aan deze manier van kijken is, dat we op alle vijf de domeinen kunnen bepalen wat het profijt is van de ondernemer en ook aan de samenleving kunnen uitleggen wat de gemeenschappelijke voordelen zijn.

Prestaties zichtbaar maken

Het is dus nodig de ondernemersprestaties zichtbaar en bespreekbaar te maken. Dat is ook de koers die de landelijke overheid kiest voor de toekomstige land- en tuinbouw. En ook in het nieuwe Gemeenschappelijke Landbouwbeleid zien we dat op Europees niveau de keuzes op deze wijze worden bepaald. De LLTB kan dat niet alleen, maar zal m.i. waar mogelijk moeten aansluiten bij de LTO-brede campagne Nederland bloeit.

In deze campagne zal op elk van de domeinen telkens worden gekeken naar actuele ontwikkelingen. Een voorbeeld is de ingezakte economie binnen het domein welvaart waarbij de leuze “Welke economie draait gewoon door als de rest

even stilvalt?” in paginagrote advertenties werd uitgedragen.

Ander voorbeeld: binnen het domein duurzaamheid kan de agrosector bogen op tal van initiatieven en projecten. Zoals het opwekken van windenergie op landbouwgrond, het leveren van grondstoffen voor biobrandstoffen en het verkrijgen van groene energie uit vergisting. Daarnaast wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van natuurlijke bestrijdingsmiddelen en zijn er interessante ontwikkelingen in een bodembeheer dat de aanwezige biodiversiteit benut om een betere vruchtbaarheid van de bodem te bereiken. De sector is duidelijk actief op het terrein van een verdere verduurzaming van haar activiteiten.

Verduurzaming zien we ook op het terrein van dierenwelzijn, waar we initiatieven zien ontstaan als de Comfort Class stallen in de varkenshouderij en ‘Koe in de wei’-projecten.

En als laatste voorbeeld de plannen op het domein Innovatie: binnen de agrosector is enorm veel kennis opgebouwd en dat gaat in hoog tempo door, bijvoorbeeld aan de Wageningen UR. De meeste innovaties in Nederland vinden plaats binnen de agrosector en hebben grote invloed op ons dagelijks leven, ook al zijn we ons dat zelf niet altijd bewust en is dat voor de maatschappij lang niet altijd helder. Voor Nederland is agrokennis een uiterst waardevol exportproduct.

De thema's duurzaamheid en innovatie zijn door het ministerie van LNV aangewezen om in aanmerking te komen voor extra financiële middelen om de concurrentiekracht van de Nederlandse land- en tuinbouwsector te verbeteren. Als LLTB omarmen we die gedachte. Ook daar liggen dus kansen om onze omgeving te laten zien waar we mee bezig zijn.

Nederland bloeit, ook in Limburg

De vijf genoemde domeinen moeten we in Limburg zichtbaar maken. Parallel daaraan werken we in LTO-verband via de campagne Nederland bloeit aan het landelijk op de kaart zetten van de maatschappelijke relevantie van de agrarische sector. De belangen van de sector en van de samenleving moeten parallel lopen. Het zou ons een liefding waard zijn als het ons lukt om op deze vijf domeinen, geholpen door de campagne Nederland bloeit, het maatschappelijke debat en de maatschappelijke betrokkenheid bij de agrarische sector levend te houden.



Kernwaarden van de LLTB

De puzzelstukjes op hun plek

In de LLTB-strategie komen de puzzelstukjes nu op hun plek terecht. Alles wat met ondernemen te maken heeft, doet de ondernemer zelf. Het ondernemerschap staat voorop, de ondernemer onderneemt en bepaalt de vragen aan de LLTB. De bestaansbasis van de LLTB is het stimuleren en ontwikkelen van goed ondernemerschap van haar leden. De LLTB biedt instrumenten en randvoorwaarden die ondernemers (beter) in staat stellen zelf hun weg te vinden.

Stimuleren van ondernemerschap is ook naar voren gekomen als de kerntaak zoals de leden die zien voor de LLTB, zoals ook bleek tijdens een speciale denksessie met de ledenraad. De wens was te zoeken naar een formulering, waarin ook tot uitdrukking komt dat agrarische ondernemers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

Dat is gedaan met de aanduiding 'goed'. Goed ondernemerschap verwijst naar de vijf maatschappelijk relevante thema's als 'succesfactoren' voor agrarisch ondernemerschap.

Samenvattend:

De LLTB focust zijn activiteiten op vijf domeinen: voedsel, welvaart, welzijn, duurzaamheid en innovatie. De vijf velden worden leidende begrippen, waarbinnen we het ondernemerschap individueel danwel collectief ondersteunen.

Ze zijn niet zomaar gekozen. Ze vormen belangrijke bouwstenen voor de toekomst van onze samenleving. Bouwstenen die de agrarische sector mede aandraagt.

Omdat de domeinen een grote relevantie hebben voor de toekomst van de samenleving, zijn ze ook bepalend voor de



Boerenverstand is handelen op grond van kennis en ervaring in het gewone dagelijkse leven. Boerenverstand is zowel een praktische inslag, als kennis van de lokale omgeving. Twee punten waar heel veel ambtenaren juist niet in uitblinken.

Column website Sezen,
februari 2009

maatschappelijke ruimte die de sector geboden wordt om te functioneren (de licence to produce). Naarmate de sector beter op deze thema's presteert, zal de samenleving het de agrarische ondernemer meer 'gunnen' ondernemer te zijn. Voor de sector zelf én voor de samenleving is het derhalve belangrijk dat de ondernemer binnen de thema's goed ondernemerschap aan de dag legt. De LLTB ondersteunt hen daarin.

Missie

Daarmee komen we bij het formuleren van een missie voor de LLTB, waarin haar kernwaarde is verwoord. In één zin: de LLTB neemt het op voor goed agrarisch ondernemerschap van zijn leden. Het woord 'goed' staat voor de vijf maatschappelijke domeinen.

Terugkijkend naar onze vorige koersnota zie ik een duidelijke doorontwikkeling van de toen geformuleerde missie. In de nota Met volle kracht vooruit was sprake van twee, elkaar enigszins overlappende kernzinnen: stimuleren van ondernemerschap en ruimte voor ondernemen. Omdat het begrip ruimte voor ondernemen als een afgeleide kan worden beschouwd van stimuleren van ondernemerschap is voor deze vereenvoudiging gekozen. De maatschappelijke component is altijd wel in de LLTB-strategie aanwezig geweest, maar niet zo prominent en duidelijk omschreven als nu.

Van oudsher is de LLTB een organisatie die sterk is op het beleidsmatige terrein van de ruimtelijke ordening, milieu en water. Onder invloed van de vijf benoemde maatschappelijke domeinen zullen we zien dat het in de toekomst meer en meer zal gaan om de toegevoegde waarde die vanuit deze beleidsmatige terreinen gegeven kan worden aan de domeinen voedsel, welvaart, welzijn, duurzaamheid en innovatie. Begrippen als ondernemerschap, werkgeverschap, innovierend vermogen en veranderende marktwerking zullen daarin centraal staan.



Rollen van de LLTB

In het stimuleren van goed ondernemerschap kan de LLTB verschillende rollen aannemen. Bijvoorbeeld door te wijzen op innovatieve kansen en netwerken, collectief en individueel advies aan agrarische ondernemers te geven, op te komen voor gezamenlijke belangen en te communiceren met de samenleving. Samengevat zijn de activiteiten in LLTB-rollen onder te brengen: wijzen, helpen, waken en praten.

Wijzen

De LLTB wijst haar leden op interessante mogelijkheden in netwerken, kennis en innovatie. Ook participeert ze in veelbelovende projecten. Wijzen is ook: onderwijzen, stimuleren, motiveren, activeren, de gidsfunctie van de LLTB.

Helpen

De LLTB, daar heb je wat aan. De geboden hulp kan heel direct zijn. Zoals individueel advies, training, ondersteuning of ledenvoordeel. En vaak heeft een sector als geheel er baat bij.

Waken

Met overleg kun je veel oplossen. Maar soms is openlijke actie nodig. Dan komt de LLTB in het geweer om de belangen van de agrarische sector in Limburg te bewaken.

Praten

Doe de dingen goed en vraag hoe het nog beter kan. De LLTB vindt het belangrijk om in dialoog te blijven met de samenleving. Om deze discussie goed te kunnen voeren, is hoogwaardige communicatie met de leden een voorwaarde.



*"In de Kern is communicatie
het organiseren van mensen
rondom een idee".*

College Nederlandse School voor Openbaar
Bestuur, 1992

3. De directeur focust



De directeur focust

Inleiding

Het raamwerk van een toekomstbestendige strategie van de LLTB is nu klaar. Het theoretisch kader ligt er. Maar, om met Wim van Dinten (zie pagina 65) te spreken, het gelijk van een theorie bewijst zich pas in het resultaat. Er is nog een hele slag nodig naar de toepassing en uitvoering. Dat is het werkterrein van de directeur. Hij neemt nu het woord over van de bestuurder. Verplaatst u zich eens in zijn of haar gedachten-gang.



Algemeen toetsingskader voor LLTB-beleid

Laat ik eerst eens proberen of ik de vorige hoofdstukken kan vangen in een kader dat zou kunnen dienen om na te gaan of de LLTB bestaande activiteiten moet handhaven of nieuwe oppakken. Deze matrix ziet er dan als volgt uit:

Missie

De LLTB neemt het op voor goed agrarisch ondernemerschap...

Strategie

...en durft nieuwe wegen in te slaan...

Thema's

....door te doen wat de samenleving belangrijk vindt.

WAT	VOOR WIE	WAAROM
Voedsel gezond, veilig en lekker voedsel op tafel	Persoonlijk profijt	De LLTB helpt ondernemers eerlijk voedsel te produceren...
	Collectief profijt	... en dat houdt ons allemaal gezond
Welvaart een blijvend economisch perspectief	Persoonlijk profijt	De LLTB werkt aan een goed inkomen voor agrarische ondernemers...
	Collectief profijt	... en dat maakt ook de samenleving welvarender
Welzijn kansen in zorg, recreatie, natuur en landschap	Persoonlijk profijt	De LLTB stimuleert respect voor mens, dier en omgeving...
	Collectief profijt	... en dat geeft het leven een extra kleurtje
Duurzaamheid zuinig en verantwoord werken	Persoonlijk profijt	De LLTB bevordert duurzaam ondernemen...
	Collectief profijt	... en denkt daarbij aan toekomstige generaties
Innovatie onderwijs, kennis en arbeidsmarkt verbeteren	Persoonlijk profijt	De LLTB zoekt naar nieuwe kennis en methoden...
	Collectief profijt	... en biedt kansen aan mensen met ambities

Onze rollen en taken

Anticiperen op actuele ontwikkelingen

Wat ik nu heb geconstrueerd is een algemeen toetsingskader voor beleid. Het is een zeer bruikbaar instrument om te kunnen zien welke taken de LLTB passen, op welke gebieden zij het ondernemerschap van haar leden kan bevorderen en de samenleving meer betrekken bij het wel en wee van de land- en tuinbouw.

Maar dan nog zijn we er niet. Want we hebben nog niets gedaan met de uitgebreide analyse die onze agrarische ondernemer in de eerste twee hoofdstukken aan het papier heeft toevertrouwd. Wat blijven we doen, wat doen we niet meer en welke dingen gaan we nieuw oppakken? En waarom? Het denkraam moet dus ook ruimte bieden om te kunnen anticiperen op actuele ontwikkelingen.

Het inpassen van trends: enkele voorbeelden

Laat ik proberen om aan de hand van de omgevingsanalyse enkele externe ontwikkelingen en trends uit het eerste hoofdstuk te toetsen aan het nieuwe denkraam. Als we dat systematisch doen, ontstaat een dynamisch model waarin ook bestuurlijke prioriteiten en accenten een plek hebben. Ik neem uit elke paragraaf één voorbeeld.

Voorbeeld 1

Mondiaal - Hoe pakt de crisis uit?

Dit voorbeeld speelt overduidelijk op het domein welvaart en heeft een grote impact op de agrarische sector. De LLTB (lees ook LTO) kan hier dus niet aan voorbij gaan. Het is dus zaak duidelijk te maken dat het niet alleen gaat om de economische positie van de sector, maar dat ook direct de welvaart van de samenleving in het geding is. Vreemd is, dat wanneer er slecht nieuws komt uit bijvoorbeeld de staalin-

dustrie of de uitzendbranche, de burger dit meteen associeert met krimpende welvaart. Als het de agrarische sector raakt, moet de boer niet zeuren. De samenleving is onvoldoende doordrongen van de agrarische bijdrage aan ons nationale product. In specifieke acties (zoals LTO 10-puntenplan, LLTB-vakgroep bedekte teelten) moeten derhalve standaard de economische consequenties (werkgelegenheid, afnemen van de welvaart) worden meegenomen.

Voorbeeld 2

Europa - De voedselzekerheid

Een voorbeeld op het snijvlak van welvaart en welzijn. De EU-commissie en de Nederlandse regering maken zich grote zorgen over de mondiale voedselveiligheid op langere termijn. De LLTB (lees ook LTO) kan veel sterker gebruik maken van dit zorgelijke perspectief. Betekent dit concreet dat Nederland nieuwe verantwoordelijkheden krijgt in het veiligstellen van voedsel en dat Nederland vruchtbare landbouwgrond ook voor de productie van voedsel moet reserveren? Dat dit onderwerp prioriteit nummer 1 in het EU-landbouwbeleid gaat worden?

Voorbeeld 3

Nederland - Doorgroei naar duurzaamheid

Op dit domein liggen kansen (veelal in combinatie met kennis en innovatie) om de maatschappelijke positie van de agrarische sector onder de aandacht te brengen. Het project Hoge Dunk, waarin de LLTB participeert, is hiervan een goede illustratie. Het ondernemerschap stimuleren op het domein duurzaamheid zou hoge aandacht van de LLTB moeten hebben op grond van de analyse dat deze maatschappelijke trend versterkt doorzet.

Voorbeeld 4

Limburg - Limburgse beroepsbevolking slinkt snel

Duidelijk het domein Innovatie (met aan de basis daarvan opleiding en kennis) De vraag die de LLTB zich op dit belangrijke maatschappelijke veld moet stellen is derhalve: zien wij mogelijkheden om ervoor te zorgen dat onze sector straks nog aan voldoende gekwalificeerd personeel kan komen?

Het inpassen van verwachtingen

En tenslotte kan de LLTB vanzelfsprekend niet voorbijgaan aan de verwachtingen en wensen die de leden hebben.

De ondernemer uit hoofdstuk 1 ziet de LLTB als:

- partner in vernieuwing;
- gezaghebbende adviseur;
- behartiger van belangen;
- intermediair tussen ondernemer en samenleving.

Het gaat dan vooral om de manier waarop de LLTB die verschillende rollen invult, zowel wat kwaliteit als kwantiteit betreft. Met als ideaalplaatje een organisatie, die zich vanuit de eigen strategie laat leiden en sturen door vragen van onze ondernemende leden. Die vragen zullen in de komende jaren sterk kunnen gaan veranderen. De agrarisch ondernemer verandert zelf ook, de marktomstandigheden veranderen, de verwachtingen van de maatschappij veranderen. De ondernemer zal daarop inspelen en verwachten dat de LLTB daarin de juiste ondersteuning biedt.

Zelf zie ik daarbij een organisatie die een omslag maakt van reactief naar proactief. Een organisatie die door de buitenwacht niet direct gezien wordt als een defensief 'boerenbolwerk', maar als een ondernemersnetwerk. Een organisatie die resultaatgericht is en de belangen van haar leden dient met een strategische mix van middelen en methoden. Een organisatie die het oog gericht houdt op de samenleving en van daar uit de kansen en beperkingen vertaalt naar concrete oplossingen.

We moeten dus ook goed naar onze eigen leden communiceren wat ze van ons kunnen verwachten. En ook in die communicatie zie ik zaken veranderen. We groeien van een ledenorganisatie naar een ondernemersnetwerk, waarbij actieve participatie centraal staat. In de communicatie zullen we verschuivingen waarnemen van een generieke naar een doelgroepgerichte benadering, gericht op interactie, gebruikmakend van digitale communicatiemiddelen.

Een dynamische matrix

We hebben nu een denkraam gebouwd, dat rekening houdt met verandering en dat openstaat voor vernieuwing. De belangrijkste kenmerken ervan zijn:

- een integraal en toekomstbestendig toetsingskader voor beleidsafweging;
- denken in termen van maatschappelijke relevantie (van 'zo doen wij dat' naar 'dit dragen we bij');
- de interne organisatiestructuur is volgend en niet leidend in de keuze van onze activiteiten;
- volledig consistent met thematiek campagne Nederland bloeit (versterking licence to produce);
- thematische samenhang over beleidsvelden en vakgroepen heen;
- kansen voor interne binding en draagvlakvorming (vorming gezamenlijk gedachtengoed, neuzen dezelfde kant op);
- onderscheid tussen belangenbehartiging en advisering valt weg;
- mogelijk een blauwdruk voor een nieuwe organisatie-structuur.

Het is een dynamisch model, waarmee we kunnen nagaan of de LLTB

- de goede dingen doet
- de dingen goed doet

We moeten voor alle trends en ontwikkelingen aan de hand van de matrix nagaan of er een taak ligt voor de LLTB en zo ja welke. Bijvoorbeeld: de analyse laat zien dat de positie van de primaire producent in de keten zeer zwak is. Als we het domein welvaart serieus nemen, moeten we dan geen werk maken van het verbeteren van die positie? Ook bestaande activiteiten zouden op deze manier getoetst kunnen worden.

Ik kan die exercitie niet in mijn eentje doen. Ik wil hiervoor binnen de organisatie een proces inrichten dat leidt tot een jaarlijks beleidsplan, waarin we alle plannen en projecten bespreken in het licht van hun bijdrage aan goed ondernemerschap van onze leden. Dat is ook bevorderlijk voor het draagvlak en de samenhang van de dingen die we willen bereiken.

Hoe moeten we ons werk organiseren?

Ik realiseer me, dat er veel aandacht besteed moet worden aan de uitvoeringsorganisatie. Het werkapparaat is gewend aan bepaalde methoden en processen en vooral ook aan een bepaalde organisatorische vastlegging en verdeling van taken. Denken en werken vanuit een afgebakend taakgebied zoals bijvoorbeeld ruimtelijke ordening of water is iets heel anders dan samen verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van goed ondernemerschap bij onze leden. Een afstemming op hoofdlijnen en tussentijdse brainstorming (zitten we op de goede weg?) kunnen krachtiger worden nu we duidelijk ons gezamenlijke doel hebben gedefinieerd in termen van maatschappelijk nut. Voor mij staat vast, dat we ook als werkorganisatie nieuwe wegen in moeten slaan om die koers vast te houden. We moeten letterlijk anders durven doen.

Als we als LLTB-organisatie achter onze missie staan (namelijk hoe kunnen wij van onze leden nóg betere ondernemers maken), dan zullen alle LLTB-leidinggevenden en medewer-



kers zichzelf en anderen moeten bevragen op hun bijdrage daaraan. Dan krijgen de interne processen ter verbetering van de efficiëncy, zoals planning en control, performance- en competentie management ook een inhoudelijke component. Als je de performance wilt verbeteren moet je ook weten waaraan je die dan afmeet. Dat is dan dus kort gezegd de bijdrage aan het verbeteren van het ondernemerschap van onze leden. Dat geldt voor een afdeling, maar ook op persoonlijk niveau.

En natuurlijk zullen we de vraag: "Heeft de inzet van de LLTB tot beter ondernemerschap geleid?" ook periodiek aan de leden zelf moeten voorleggen.

Aan de slag

Deze koersnota beredeneert de strategie van de LLTB, maar laat ook nog vragen over.

Zoals: hebben de themavelden een volgorde van belangrjkheid? Hoe gaan we straks keuzes maken en prioriteiten stellen? Hoe gaan we tussentijds evalueren en hoe spreken we elkaar aan op gezamenlijke doelstellingen? Wat betekent onze missie voor het gewenste organisatieprofiel? En bijvoorbeeld voor de werving en de functiebeschrijving van medewerkers? Moeten we onze huidige organisatie niet geheel anders gaan inrichten, zijn we niet te veel verkokerd in onze organisatiestructuur?

Het zijn vragen, die we in de komende periode gaan beantwoorden.

Dat hoeft niet in één keer, maar wel stelselmatig en doelgericht. We gaan de komende vier jaar stap voor stap verder uitwerken en concretiseren wat we binnen de vijf gekozen beleidsvelden willen toevoegen aan het ondernemerschap

van onze leden. Vanuit de LLTB staat daarbij een integrale benadering voorop, hetgeen betekent dat zowel voor bestuur en medewerkers, de portefeuilles, vakgroepen en afdelingen de vijf thema's leidend gaan worden.



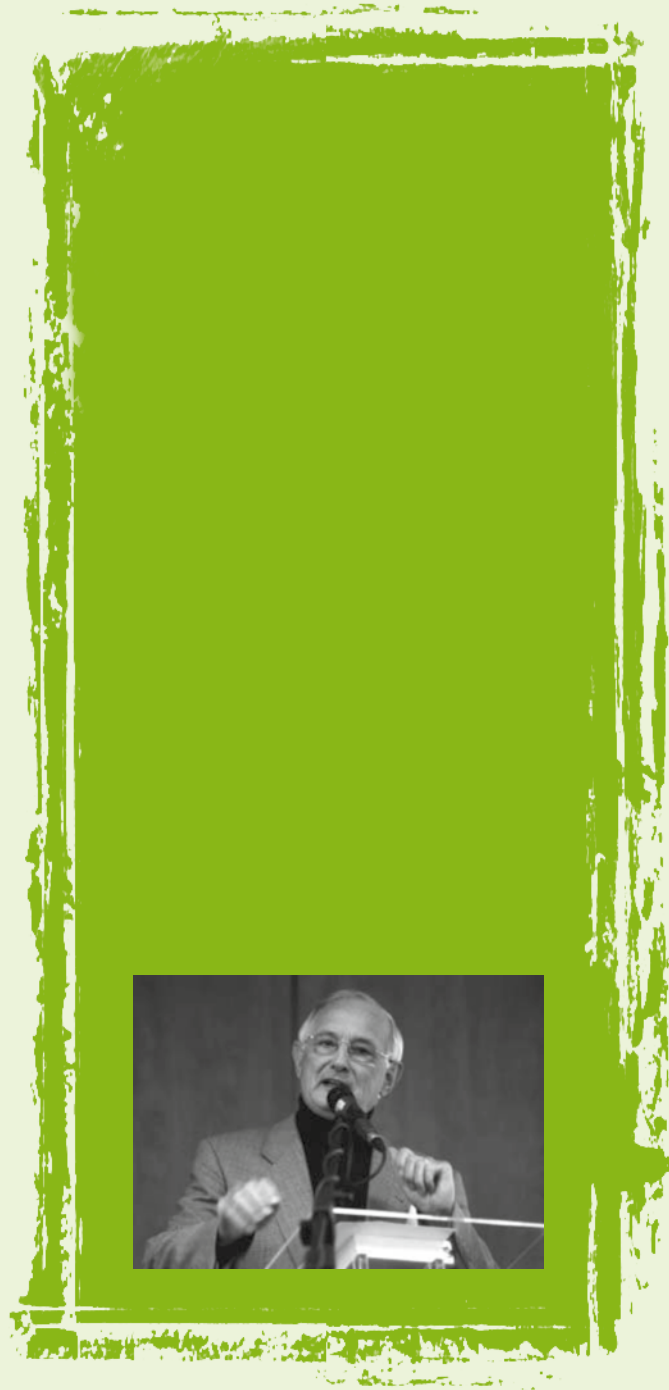
"Er ontstaan grote internationale organisaties die zich baseren op producten die overal bruikbaar en nodig zijn. En er is een explosie van nieuwe, meestal kleine dynamische dienstverlenende organisaties die zich richten op specifieke groepen en die vertrekken vanuit de context van degenen die ze bedienen".

Column website Sezen,
februari 2009

Wim van Dinten

In deze notitie komt de lezer diverse citaten tegen van Wim van Dinten (1940), hoogleraar bedrijfskunde aan de Erasmus-universiteit, Directeur van de stichting Sezen en voormalig directeur Strategie van de Rabobank. Gedurende tien jaar was hij kerndocent aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Van Dinten heeft een scherpe visie op de wijze waarop mensen samen iets organiseren. Met tal van sprekende voorbeelden toont hij aan, dat organisaties alleen maar succesvol kunnen zijn als zij voortdurend aandacht besteden aan de betekenis van hun handelen voor de samenleving. Hij heeft hierover in de loop der jaren vele boeken geschreven.



Colofon

De LLTB-Koersnota 2010-2013 is een uitgave van de LLTB.

Extra exemplaren zijn verkrijgbaar bij de afdeling communicatie

LLTB

Wilhelminasingel 25, 6041 CH Roermond
Postbus 960, 6040 AZ Roermond
T +31 475 381846 | E info@lltb.nl | I www.lltb.nl

Redactie LLTB, afdeling communicatie,
Roermond

Productie SHD Grafimedia,
Swalmen

Roermond, september 2009

