



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit

LNV

Geïntegreerd Jaarverslag 2007

LNV Geïntegreerd Jaarverslag 2007
Mens en werk, mensenwerk.

Mens en werk,

14:52

03 / 05 / 2008

Ministerie van Landbouw, Natuur
en Voedselkwaliteit

Mens
en
werk,

mensenwerk.

Inhoud

Voorwoord

Beleid

Biobased economy	8
Toekomstvisie veehouderij	16
Groen en de Stad	24
Multifunctionele Landbouw	32
Natura 2000	44
Nieuw beleid voor exoten	52
Op weg naar een nieuwe autoriteit	60
Voedsel en Consument	68
Nota Dierenwelzijn	76
Groene maatschappelijke stages	84
Innovatienetwerk	92
Europees landbouwbeleid	100
Signalen uit de samenleving	108

Bedrijfsvoering

Het Bedrijf Gevoerd	116
Een OSCAR voor creativiteit en enthousiasmerend vermogen	124
Departementale Ondernemingsraad	132
Het wordt menens met de diversiteit	140
LNV Veranderopgave	148

Bijlage

Cijfers & Analyse	158
-------------------	-----

Colofon

Voorwoord



Voor u ligt het tweede geïntegreerde jaarverslag dat het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit uitbrengt. Het jaar 2007 is een mooi jaar geweest voor LNV én voor mij. Niet alleen stond een aantal beleidsterreinen zoals dierenwelzijn en duurzame productie hoog op de maatschappelijke agenda, maar ook is de aftrap gegeven voor een ingrijpende reorganisatie van het departement.

In dit jaarverslag kunt u lezen wat LNV het afgelopen jaar heeft gedaan op belangrijke beleidsterreinen als de duurzame veehouderij, dierenwelzijn en het gemeenschappelijk Europese landbouwbeleid. Maar ook welke stappen het ministerie het afgelopen jaar heeft gezet op weg naar een zo efficiënt en duurzaam mogelijke bedrijfsvoering.

Het beleid van LNV raakt veel mensen direct. Niet alleen boeren en plattelandsbewoners, maar ook stedelingen. We willen uiteindelijk allemaal dat er zorgvuldig met het platteland wordt omgesprongen en dat ons voedsel veilig en van goede kwaliteit is. En dat we grote natuurgebieden goed beheren, dat we bedreigde soorten beschermen en dat we dierziekten onder controle houden.

Dat is allemaal mensenwerk. Elke nota en elke beleidsbeslissing die van LNV uitgaat, is door een mens van vlees en bloed bedacht en uitgewerkt. In overleg met heel veel andere mensen: wetenschappers, mensen uit de sector en 'gewone' burgers. En natuurlijk in samenspel met de Minister en de Kamer vastgelegd.

Deze menselijke maat ziet u terug in ons jaarverslag: centraal staan de interviews met mensen die beleid maken of uitvoeren. Als het ware een blik achter de gevel van het LNV-gebouw, recht in het hart van het ministerie.

Het jaarverslag bestaat uit drie delen: het eerste hoofdstuk bevat een selectie uit de praktijk van beleid en uitvoering. In het tweede hoofdstuk komen de mensen aan het woord die ervoor zorgen dat de beleidsambtenaren hun werk zo goed mogelijk kunnen doen: de bedrijfsvoering. En tot slot een bijlage met daarin cijfers over personeel en uitgaven.

Mijn oprechte hoop is dat dit jaarverslag u niet alleen inzicht zal geven in het beleid en de bedrijfsvoering van LNV, maar ook in de mensen erachter. Hun beweegredenen zullen u verrassend vertrouwd voorkomen. Veel lees- en kijkplezier!

Gerda Verburg
Minister van Landbouw, Natuur en
Voedselkwaliteit

Deel 1

Beleid

Biobased economy: van biobrandstof naar bioraffinage

Maatschappelijke discussies draaien soms een tijdje stationair en komen dan opeens in een stroomversnelling. Een voorbeeld is de discussie over biobased economy: het optimaal benutten van groene grond- en reststoffen. Van een mooi maar nog niet geraffineerd streven is biobased economy in korte tijd geworden tot een concreet en veelzijdig economisch perspectief. Met een aantal mitsen en maren. De directie Industrie en Handel liep in de persoon van themaleider Irene Mouthaan niet alleen in de pas met de maatschappelijke discussie, maar droeg daaraan ook actief bij..







Irene Mouthaan

Themacoördinator Biobased Economy

‘Biobased economy is natuurlijk al langer een thema binnen het ministerie,’ licht Mouthaan desgevraagd toe, ‘maar door de klimaatdiscussie en de snelle ontwikkelingen op het gebied van energie heeft het nu een meer zichtbare plek gekregen.’ Met die uitspraak geeft ze meteen de drie overwegingen aan die het van belang maken dat de overheid een duidelijke visie heeft op de ontwikkeling. Bij processen die met het begrip biobased economy worden aangeduid komt slechts CO₂ vrij die eerder door planten uit de atmosfeer is gehaald. Dat betekent dat die processen CO₂-neutraal zijn, een factor van groot belang bij de huidige klimaatontwikkelingen – de eerste overweging. Daarnaast wordt het steeds duidelijker dat de huidige fossiele grondstoffen eindig zijn; dat is de tweede. En tenslotte willen we minder afhankelijk zijn van de politiek instabiliteit in de regio’s waar de fossiele grondstoffen grotendeels vandaan komen – de derde overweging. Samen met de tweede accentueert die sterk het belang ervan om zo veel mogelijk in onze eigen energiebehoefte te voorzien. Mouthaan: ‘Vanuit deze drie drijfveren, plus een sterk economisch motief, is de ‘Overheidsvisie op de bio-based economy in de energietransitie’ opgesteld en door minister Verburg in oktober vorig jaar aan de Tweede Kamer aangeboden. Ze deed dat ook namens de bewindslieden Cramer, Koenders, van der Hoeven en Eurlings, want die visie kwam tot stand door samenwerking tussen LNV en de ministeries VROM, Ontwikkelingssamenwerking, Economische Zaken en Verkeer en Waterstaat. Ook Financiën en Defensie leverden bijdragen. Mouthaan was projectleider en penvoerder van de overheidsvisie, die sterk is geïnspireerd door het eerder dat jaar verschenen

Groenboek Energietransitie van het Platform Groene Grondstoffen met gezaghebbende vertegenwoordigers van bedrijfsleven en onderzoek. Dat platform formuleerde onder meer als ambitie dat in 2030 dertig procent van de Nederlandse grondstoffen- en energiebehoefte zou worden gedekt uit biomassa.

Energie speelt dus een belangrijke rol in het gebied waarover de overheidsvisie zich uitstrekt. Toch moeten we niet zwichten voor de verleiding om te denken dat daarin weer alles draait om biobrandstoffen, benadrukt Mouthaan. ‘De politieke focus was daar heel lang op gericht en is dat nog steeds. In deze visie wordt juist een sterk accent gelegd op de chemie en op de productie van materialen. Nederland is behoorlijk groot in chemie en onze chemische industrie geeft ook zelf aan dat ze ernaar streeft een groot deel van haar huidige grondstoffen te vervangen door biobased. In feite is het verbranden van biomassa, in welke vorm dan ook, een eenmalig en weinig verfijnd proces. Wij willen ernaartoe dat eerst alles uit de biomassa wordt gehaald wat erin zit – hoogwaardige producten uit bioraffinage – en dat we dan pas het restant bij wijze van spreken in de verbrandingsoven gooien. Je werkt dus van hoogwaardige naar laagwaardige toepassing, en van die hoogwaardige toepassingen bestaan al heel veel voorbeelden.’ De belangrijke plaats van chemie in de overheidsvisie komt ook tot uiting in het drieluik dat de themaleider bij elke gelegenheid benadrukt: ‘Agro – chemie – logistiek, daar draait het om, en daar kan je ook onze nationale positie in herkennen, want naast de agrosector is de chemie in ons land uit economisch oogpunt de op één na belangrijkste en de vervoerssector volgt heel

‘Wij willen
ernaartoe dat
alles uit de
biomassa wordt
gehaald wat erin
zit’

14

Irene
Mouthaan

kort daarop. Ga uit van je economische sterkte en van de kansen die zich voordoen, is de gedachte achter de overheidsvisie, en daar hoort bijvoorbeeld ook het perspectief bij van Rotterdam als bio-hub van Europa. Als vierde factor in het rijtje agro-chemie-logistiek zouden we eigenlijk ook kennis moeten toevoegen, want ook op dat front staan wij er in Nederland met bijvoorbeeld Wageningen UR goed voor’.

De grondstoffenpositie is daarentegen niet de sterkste kant van ons land, blijkt ook uit het werk van Mouthaan en haar projectgroep. Ons land heeft wel een sterke agrarische sector, maar niet een die zich qua biomassavolume onderscheidt; de hoeveelheid beschikbare grond is tenslotte beperkt. ‘Nederland heeft daarentegen wel de beschikking over behoorlijke hoeveelheden reststromen oftewel bijproducten, uit het primaire productieproces in de landbouw of verderop in de keten. Dat betekent dat we hoogstwaarschijnlijk biomassa zullen moeten blijven importeren als we succesvol worden in de chemische biobased processen. Ziedaar weer het belang van logistiek, maar dan moeten we natuurlijk wel weer de ecologische vervoerskosten in de afweging betrekken.’

Uit haar mond krijg je het niet te horen maar de goede verstaander snapt dat Irene Mouthaan wel een beetje trots is op ‘haar’ overheidsvisie. Het stuk werd begin maart in het algemeen overleg in de Tweede Kamer behandeld en daar konden Mouthaan en haar politieke bazen tevreden constateren dat niet alleen de regeringspartijen, maar ook de vertegenwoordigers van de oppositie de visie onderschreven. Hoe gaat het nu verder? Ook daarop geeft de visienota antwoord, laat de themaleider zien.

Themacoördinator
Biobased Economy

In de beleidsagenda in hoofdstuk 5. ‘Om te beginnen gaat de overheid bioraffinage stimuleren, onder meer door demonstratieprojecten, door partijen bij elkaar te brengen, door kennisopbouw te stimuleren en door een macro-economische verkenning uit te laten voeren door het LEI en het Copernicusinstituut van de gevolgen voor werkgelegenheid en economie.’ Verder zullen de betrokken ministeries studeren en stimuleren op de gebieden van biomassa wereldwijd, groen gas en duurzame elektriciteit en marktontwikkeling – waar het enigszins kan in samenspraak met marktpartijen, want aan hun rol wordt zwaar getild. En datzelfde geldt voor de rol van de overheid zelf als marktpartij. Mouthaan: ‘Door de overheid wordt ieder jaar voor een paar miljard aanbesteed; dat betekent nogal wat! Als die bestedingen zouden worden aangewend om bijvoorbeeld hindernissen weg te nemen in de ontwikkeling van de markt voor producten uit bioraffinage, dan zou het effect goed te merken zijn’.

Producten uit bioraffinage

Voorbeelden van producten waarvan de technische haalbaarheid al is aangetoond:

- Biologisch afbreekbare bindbuis bij de opkweek van laanbomen in de boomkwekerij (ter vervanging van pvc-buis);
- Biologisch afbreekbare plantenpotten (ter vervanging van kunststof potten);
- Een biologisch afbreekbare lokstofverdampert voor de bestrijding van plaaginsecten in de snel groeiende biologische en geïntegreerde teelten;
- Een alkydbindmiddel en een reactieve verdunner voor verf met weinig oplosmiddel, op basis van suikers en plantaardige oliën.

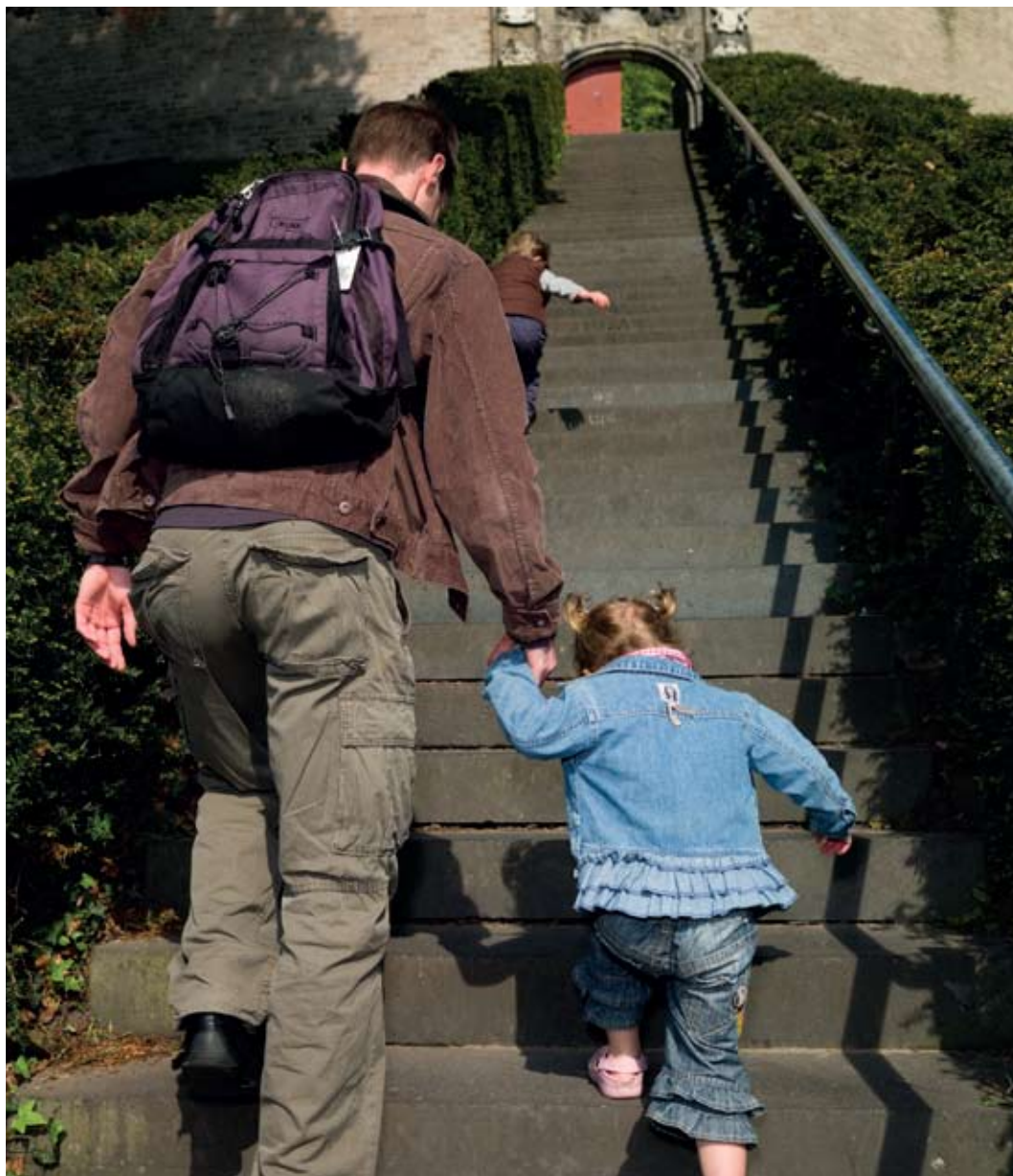
15

Toekomstvisie veehouderij: brede waardering voor klare taal

‘In vijftien jaar moet de Nederlandse veehouderij zich hebben ontwikkeld tot een in alle opzichten duurzame veehouderij, met een breed draagvlak in de samenleving. Een veehouderij doe produceert met respect voor mens, dier en milieu waar ook ter wereld.’ Zo luiden de openingszinnen van de Toekomstvisie op de veehouderij die minister Verburg medio januari 2008 naar de Tweede Kamer stuurde. Klare taal, die zowel in als buiten de Kamer positieve reacties opriep.







Peter Schmeitz

Clustercoördinator Dierlijke Sectoren

Een nota schrijven over dit onderwerp die op brede instemming mag rekenen is op zichzelf een hele prestatie. Over dierenwelzijn worden immers al jaren tamelijk gepolariseerde discussies gevoerd, waarbij te voorzien valt dat een stap in de richting van de ene pool op instemming van die kant en afkeuring van de andere mag rekenen. Des te opmerkelijker dat de visie die de minister in briefvorm presenteerde een goed onthaal kreeg van zulke uiteenlopende partijen als Greenpeace, de Consumentenbond, Natuur en Milieu, de Dierenbescherming en LTO Nederland.

‘Er was duidelijk behoefte ontstaan aan een samenhangende toekomstvisie die de discussie een flinke stap verder zou kunnen brengen’, zegt clustercoördinator Peter Schmeitz van de directie Landbouw, terugkijkend. Zelf is hij nog geen oudgediende bij deze directie. Wellicht heeft hem dat geholpen bij het voorbereiden van de visie. ‘Die discussie wordt vaak emotioneel gevoerd. Bij ons begon het idee te dagen dat ons ministerie daarop misschien te vaak met zuiver rationele reacties antwoordde. Rapporten met veel tabellen en cijfers van het Landbouw-Economisch Instituut of andere instituten van Wageningen UR. Vooral sinds de nieuwe kamer die er zit kon je echter merken dat het effect daarvan beperkt bleef. De beelden bleven tegenover elkaar staan. Deze toekomstvisie moest daarin beweging brengen: geen klassieke beleidsnota maar meer een persoonlijk politiek stuk van de minister, als een soort speech. Bewust zonder gedetailleerde voorstellen voor regels en normen. Maar met betrokkenheid en een heldere positie over waar het met de veehouderij naar toe moet.’ Dat bleek te werken. Op de dag van verschijnen van de visie, die in deze vorm niet

werd verwacht, gingen de berichten en de instemmende reacties als ‘een lopend vuurtje’ door de wereld van de stakeholders van deze discussie, beschrijft Schmeitz. Het voorlopig resultaat stemt tot tevredenheid van alle partijen. ‘De veehouderij staat op een kruispunt in haar bestaan, staat er in de visie. En: er is een duurzaamheidsprong nodig. Het moet anders, daarover laat de visie geen misverstand bestaan. Maar tegelijk wordt ook erkend: er is plaats voor een intensieve veehouderij in dit land en dat is voor de sector heel positief. Want de license to produce van de veehouderij en de vleesindustrie in Nederland was nog maar heel dunnetjes.’

De scepsis die aan beide polen van de discussie lange tijd overheerste tegenover de inzet van het ministerie van LNV lijkt dus te zijn verdwenen. Dat lag ook wel in de lijn van de ontwikkelingen, zegt Schmeitz nu. ‘In zekere zin is de visie wat dat betreft een kers op de pudding. Er was al veel in beweging. Bij LTO ziet men wel dat het moet. Bij de maatschappelijke organisaties weet men ook wel dat het niet meteen morgen kan. Qua milieu is er al heel veel veranderd, en qua dierenwelzijn is er veel onderzoek in de maak waarvan we de resultaten binnenkort gaan zien. Dus deze visie kwam aan de andere kant ook weer niet als een verrassing’. ‘Mijn antwoord,’ schrijft minister Verburg in haar visiestuk, ‘is dat de Nederlandse veehouderij verduurzaamt in al zijn facetten’. En dat toch wel radicale antwoord baseert zij op een viertal overwegingen. In de eerste plaats brengt de internationalisering van de voedselketen meer internationale concurrentie mee maar ook de noodzaak van duurzamer produceren. Daar komen de uitdagingen op het gebied van milieu en klimaat bovenop,

‘Bij ons begon het idee te dagen dat we misschien te vaak met zuiver rationele reacties antwoordden’

22

Peter
Schmeitz

Clustercoördinator
Dierlijke Sectoren

naast de trend van kwantiteit naar kwaliteit, en tenslotte de demografische ontwikkelingen zoals de verstedelijking van het platteland en de vergrijzing en multiculturalisering. Opvallend is dat de visie een helder antwoord heeft op het veel gehoorde argument van de dieronvriendelijke concurrentie uit Brazilië en andere landen. ‘De Aziatische groeiemarkt wordt vooral bediend vanuit Brazilië en de VS’, schrijft de bewindsvrouw, ‘al vinden ook Nederlandse kwaliteitsproducten, zoals zuivel, daar hun weg’.

Intussen richt Nederland zich op het kwaliteitssegment van de Noordwest-Europese markt. Schmeitz: ‘Op onze Europese thuismarkt groeit het tussensegment van producten die niet 100% biologisch zijn maar wel aantoonbaar diervriendelijker geproduceerd. Het enorme succes van de Volwaardkip is daar een illustratie van. Daar moeten we met onderzoek en marktontwikkeling steeds meer op inzetten.’ Naast de consumptiekant wordt de productiekant gestimuleerd, aldus Schmeitz. ‘Er wordt hard gewerkt aan nieuwe stalsystemen waardoor de houderij op een hoger plan wordt getild, aan diervriendelijke slachtmethodes en aan betere veevoeding. De agrofoodsector blaast wat dat betreft zijn partij mee want dat is een van de meest innovatieve sectoren die we in Nederland hebben. Dus het hoeft niet alleen van de speerpunten te komen die in de toekomstvisie van de minister zijn neergelegd.’ Behalve de houderijsystemen en de consumentenwensen vormen het welzijn en de gezondheid van de dieren ook zo’n speerpunt, waarbij de veranderende normen in de samenleving mee moeten wegen. Maatschappelijke acceptatie, energie en milieu en markt en ondernemerschap completeren het rijtje

factoren dat de minister aan wil pakken om een sprong voorwaarts te maken op weg naar volledige duurzaamheid over vijftien jaar.

Vanuit het ministerie zal een reeks middelen worden ingezet om die sprong te realiseren. De visie noemt innovatiesubsidies en andere financiële prikkels, investeringssteun, onderzoek, wetgeving en onderwijs. En daarnaast wordt aan de ketenpartijen een belangrijke rol toegeschreven. ‘Met hen zitten we nu in een oriënterende fase om te zien hoe we tot een convenant kunnen komen om hun rol in het proces te verankeren’, zegt Peter Schmeitz. ‘Het idee is dat we zo’n convenant nog dit jaar sluiten’.

23

Groen en de Stad: binnen tien minuten in het groen

Niet lang voor het verschijnen van dit jaarverslag, op 17 april 2008, werd de website www.groenendestad.nl officieel geopend. Die gebeurtenis viel dus eigenlijk buiten de horizon van het verslag maar dat geldt niet voor het thema 'Groen en de stad', dat in 2007 juist extra in de schijnwerpers kwam te staan. De website, bedoeld als knooppunt van het gelijknamige kennisnetwerk, is maar één van de resultaten van die aandacht.







Alexia Michel

Programmacoördinator Groen en de Stad

Het was minister Gerda Verburg zelf die samen met haar ambtgenoot Ella Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) de opening van de website voor haar rekening nam. Voor wie Verburg kent is dat niet vreemd, want het onderwerp groen ligt de bewindsvrouw na aan het hart. En dan gaat het niet alleen over het groen waaraan je vanzelf denkt wanneer het over Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit gaat. Juist het groen in en rond de stad heeft haar bijzondere aandacht. Want, zegt ze in het woord vooraf bij een recente brochure over De Waarde van Groen: groen is 'een middel voor vele maatschappelijke kwalen. Het brengt ons geluk en euro's, nu en in de toekomst. Maar dan moeten we er wel voor zorgen dat het er komt en blijft'. De aandacht bij LNV voor groen in de stedelijke omgeving dateert overigens al van langer geleden. 'Er is op dit ministerie een omslag in denken geweest waarbij de aandacht vanuit de productiekant steeds meer ook op de consumentenkant is gericht', zegt Alexia Michel, coördinator van het programma 'Groen en de Stad' bij de directie Natuur.

'In 2000 begon het eerste programma GIOS, 'Groen In en Om de Stad', als onderdeel van het grotestedenbeleid (GSB) van de regering. Dat was eigenlijk voor het eerst dat LNV zich in de stad waagde. Nu is het een integraal onderdeel van het beleid. Onze minister zegt: 'We zijn er voor zestien miljoen Nederlanders en die wonen ook in de steden, dus moeten we ons ook voor hun groene omgeving inzetten'. In het tweede programma 'Groen in en om de Stad', dat loopt van 2005 tot 2010, stellen de ministeries van LNV en VROM samen 22 miljoen per jaar beschikbaar. Daarbij gaat het om de aanleg of om kwaliteitsverbetering van groen, om het uitvoeren van fysieke projecten.

'Die staan naast de 750 miljoen die in het kader van het Investeringsbudget Landelijk Gebied beschikbaar zijn voor groen om de stad, voor grootschalige recreatiegebieden in de Randstad,' legt Michel uit. Sinds begin 2006 is de nadruk meer komen te liggen op het vragen van aandacht voor groen. Toen tekenden de ministers van LNV, VROM en Binnenlandse Zaken en de grote steden een intentieverklaring om samen te gaan werken aan meer groen in en rond de grote steden. 'De argumenten om de waarde van groen beter over het voetlicht te brengen zijn legio,' aldus de programmacoördinator: 'Groen is goed voor de gezondheid, voor het vestigingsklimaat, voor de leefbaarheid, voor het opgroeien van de kinderen die beter kunnen spelen en voor de waarde van de huizen omdat hun omgeving aantrekkelijker wordt.'

Het programma 'Groen en de Stad' – zoals het sinds 2007 heet – draait deels om dit vragen van aandacht voor groen, deels om groenvoorziening binnen de steden en wijken en deels om de bereikbaarheid van het groen dat om de stad heen ligt: hoe zorg je ervoor dat de mensen in de stad dat weten te vinden, dat het makkelijk bereikbaar is? Hiervoor heeft minister Verburg een praktische doelstelling: iedere burger moet binnen tien minuten in een groene omgeving kunnen zijn. Ook wordt geprobeerd voor alle burgers 'groen om de hoek' mogelijk te maken. Michel: 'Een eerste stap is gezet door aansluiting te zoeken bij de wijkaanpak (de 40 'krachtwijken') van minister Vogelaar. Waarschijnlijk zullen minstens acht van de achttien betrokken steden in de afspraken met het rijk een passage opnemen over hun ambities m.b.t. met groen. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van de luchtkwaliteit door de aanplant van meer

‘Je ziet dat groen ook sociale processen op gang kan brengen’

30

Alexia
Michel

Programmacoördinator
Groen en de Stad

(of geschikter) groen of het ontwikkelen van groene speelplaatsen.’

Speciaal voor de krachtwijken wordt één à twee miljoen per jaar uitgetrokken, aldus Michel, en daarnaast was er al eerder een potje van vier miljoen euro beschikbaar gesteld voor bewustwording, communicatie en kennisverspreiding. Daarmee kunnen steden met bijzondere initiatieven op het gebied van groen worden gesteund. Maar er worden vooral activiteiten mee betaald die leiden tot uitwisseling van kennis en ideeën, en die meer bekendheid geven aan de groene doelstellingen bij stakeholders zoals woningcorporaties. De website is daar een voorbeeld van, maar er zijn ook publicaties gemaakt en er is een nieuwsbrief in het leven geroepen. Zo kunnen allerlei goede initiatieven weer inspiratie opleveren voor projecten in andere steden. Michel: ‘In het de Amsterdamse Bos- en Lommerbuurt wordt bijvoorbeeld een binnentuin opgeknapt en weer opengesteld met de inzet van verschillende organisaties en van vaak allochtone bewoners. Daar zie je dat groen ook sociale processen op gang kan brengen’.

31

Projecten

Enkele voorbeelden van projecten die in het Groen en de Stad concept passen

— Groene Delta rond Den Bosch
Rond Den Bosch worden samen met omliggende gemeentes, natuurorganisatie en waterschappen het voor stedelingen aantrekkelijke platteland en een natuurgebied aaneengeregen tot een voor fietsers en wandelaars toegankelijke Groene Delta.

— Geveltuinen in Leiden
De gemeente Leiden streeft niet naar meer vierkante meters groen, maar naar een betere kwaliteit stadsnatuur voor een aantrekkelijke woon- en leefomgeving. Zo worden er geveltuinen aangelegd. Door burgers, met adviezen van de gemeente.

— Herinrichting van parken in Zwolle
Twee nabij elkaar gelegen parken die door de bevolking weinig werden gebruikt zijn opnieuw ingericht, met elkaar verbonden en deels geschikt gemaakt voor het houden van manifestaties. Daardoor zijn de betrokkenheid en het bezoek flink gestegen.

Uit: De waarde van Groen, uitgave ministerie van LNV, 2008

Multifunctionele Landbouw: een sector op weg naar volwassenheid

‘Als we nu zouden stoppen dan zou er al een heleboel zijn bereikt.’ Het is een opmerkelijke uitspraak van een programmaleider die aan het begin staat van een vierjarig project om de multifunctionele landbouw te stimuleren. Maar hij tekent wel het belang van de aanloop naar deze start. Het was een periode waarin een gevoel van lichte frustratie in het bedrijfsleven werd omgezet in energieke samenwerking. Tussen overheid en bedrijfsleven, en tussen ondernemers onderling.











Maarten Fischer Koos van Wissen

Het is het laatste waaraan Maarten Fischer denkt, stoppen. Maar wie hem hoort praten over het proces dat zich de laatste twee jaar heeft ontroid in en rond de multifunctionele landbouw, snapt meteen: hier is iets tot stand gebracht. Niet zomaar een subsidie of een stimuleringsregeling. Nee, een omslag. Een acceleratie. En dan moeten de feitelijke ontwikkelpilots, die in aanmerking komen voor steun van de Taskforce Multifunctionele Landbouw, nog komen. Twaalf miljoen euro is ervoor uitgetrokken, in de komende vier jaar. Hoe kwam het zo ver? Fischer, die de dagelijkse leiding heeft van de Taskforce, vertelt het graag en met oog voor detail. Af en toe wordt hij bijgestaan, onderbroken of aangevuld door Koos van Wissen, als beleidscoördinator bij de directie Landbouw verantwoordelijk voor multifunctionele landbouw en zoals hij het zelf noemt de lynch pin vanuit het departement naar de Taskforce. Fischer: 'De Taskforce Multifunctionele Landbouw is eigenlijk een erfenis uit de periode van haar voorganger, maar hij past helemaal in het gedachtegoed van minister Verburg. Zij vindt multifunctionele landbouw belangrijk. Ze ziet het als een dynamische sector en als een schakel tussen landbouw en samenleving. Ze wil die verbinding tussen boeren en burgers en tussen stad en platteland versterken'. De Taskforce is bedoeld om de ontwikkeling van de multifunctionele landbouw te stimuleren. Dat doet ze vanuit een onafhankelijke positie, op afstand van het ministerie. De formele verantwoordelijkheid voor de Taskforce ligt bij de door de minister ingestelde stuurgroep van de Taskforce. Hierin hebben naast de directeur Landbouw van LNV vooraanstaande mensen zitting uit het agrarisch bedrijfsleven, maar ook uit bijvoorbeeld de financiële wereld en de zorgsector.

Taskforce Multifunctionele Landbouw

Om de instelling van de Taskforce had de Tweede Kamer in het voorjaar van 2006 gevraagd in een motie van de leden Waalkens en Atsma. In de anderhalf jaar tussen dat moment en de feitelijke installatie vond een intensief proces plaats van gedachtevorming, overleg, brainstormen, toenemende betrokkenheid van het bedrijfsleven en een steeds helderder focus op de hoofdzaken en de na te streven doelen.

Fischer: 'Direct na die motie nam LNV het initiatief: iedereen die iets met de multifunctionele landbouw te maken had werd uitgenodigd. Die mensen werden bij elkaar gehaald op een verbrede boerderij die zich daarvoor leende, en van dat gezelschap werd gevraagd om nu eens te komen met de thema's die ècht belangrijk waren voor de verdere ontwikkeling.' En van Wissen: 'De inzet op professionaliseren en opschalen van de multifunctionele landbouw was de rode lijn die daaruit naar voren kwam. Er werden vier speerpunten geformuleerd die nu nog steeds in de schijnwerpers staan, en in de brochure van de Taskforce: ontwikkeling van de markt voor producten en diensten van de multifunctionele landbouw, ruimte voor multifunctioneel ondernemerschap, versterking van ondernemerschap en meer en toegankelijke kennis'.

De ondernemers in het gezelschap waren bijna opgelucht, aldus Fischer, zelf afkomstig uit de landelijke coöperatie Stadteland voor de multifunctionele landbouw. 'Die hadden zoiets van: 'eindelijk...'. Want in het bedrijfsleven was een gevoel van frustratie ontstaan omdat de vele initiatieven vanuit de sector toch nog tegen teveel knelpunten aanliepen om de sprong voorwaarts te kunnen maken.' In de groep van, zoals ze werden genoemd,

‘Iedereen die iets met de multifunctionele landbouw te maken had werd uitgenodigd’

42

Maarten Fischer
Koos van Wissen

kwartiermakers ontstond daarentegen al snel het gevoel dat nu de tijd was aangebroken om tot zaken te komen. Het ministerie had serieuze bedoelingen, de bedrijfstak had die ook, en er was overeenstemming over het uitgangspunt dat het nu eens niet in de eerste plaats om een nieuwe subsidieronde zou moeten gaan maar om het ontwikkelen en stimuleren van marktgericht ondernemerschap: ‘Multifunctionele landbouw is niet alleen iets erbij’, formuleert Van Wissen, ‘maar het werkt ook als een motor voor een ondernemend en veelzijdig platteland’.

Het manifest met – onder meer – de vier speerpunten verscheen als resultaat van het werk van de kwartiermakers in december 2006. Na nog een half jaar intensief overleg met het bredere bedrijfsleven werd er een concept-plan van aanpak opgesteld, dat in de tweede helft van 2007 door het ministerie werd omgezet in een definitieve versie. Met dat definitieve plan in de hand kon in december 2007 de Taskforce officieel worden gelanceerd en die is intussen volle-kracht-vooruit in beweging gekomen. ‘De Taskforce steunt of stimuleert geen individuele initiatieven maar richt zich vooral op samenwerkingsverbanden’ licht Fischer toe. De bedoeling is dat er wordt ingespeeld op ondernemerschap dat al bestaat en waar grote ambities bestaan. Wat wij er dan aan kunnen bijdragen is helpen om een opschaling, een kwaliteitssprong of collectieve aanpak tot stand te brengen of knelpunten daarvoor aan te pakken. Bijvoorbeeld in de logistiek, of door labeling, of door kwaliteitseisen te helpen formuleren voor een bepaald streekproduct. Een voorbeeld is het Steunpunt Landbouw en Zorg. De structurele financiële steun daarvoor houdt op. Dan gaan de zorgboeren en LTO bij elkaar zitten om te zien hoe het verder moet.

Taskforce
Multifunctionele Landbouw

De Taskforce kan dat proces ondersteunen door deskundigen beschikbaar te stellen met kennis van de markt. Wij zullen dus nooit in de plaats van de ondernemer gaan staan. Het gaat eigenlijk altijd om processen die zonder ons ook wel door zouden gaan, maar waar we dan iets aan toe kunnen voegen in de sfeer van innovatie, professionalisering of marktwerking. Op die manier werkt de Taskforce echt als een stimulans voor het ondernemerschap in de sector en dat is er genoeg!’.

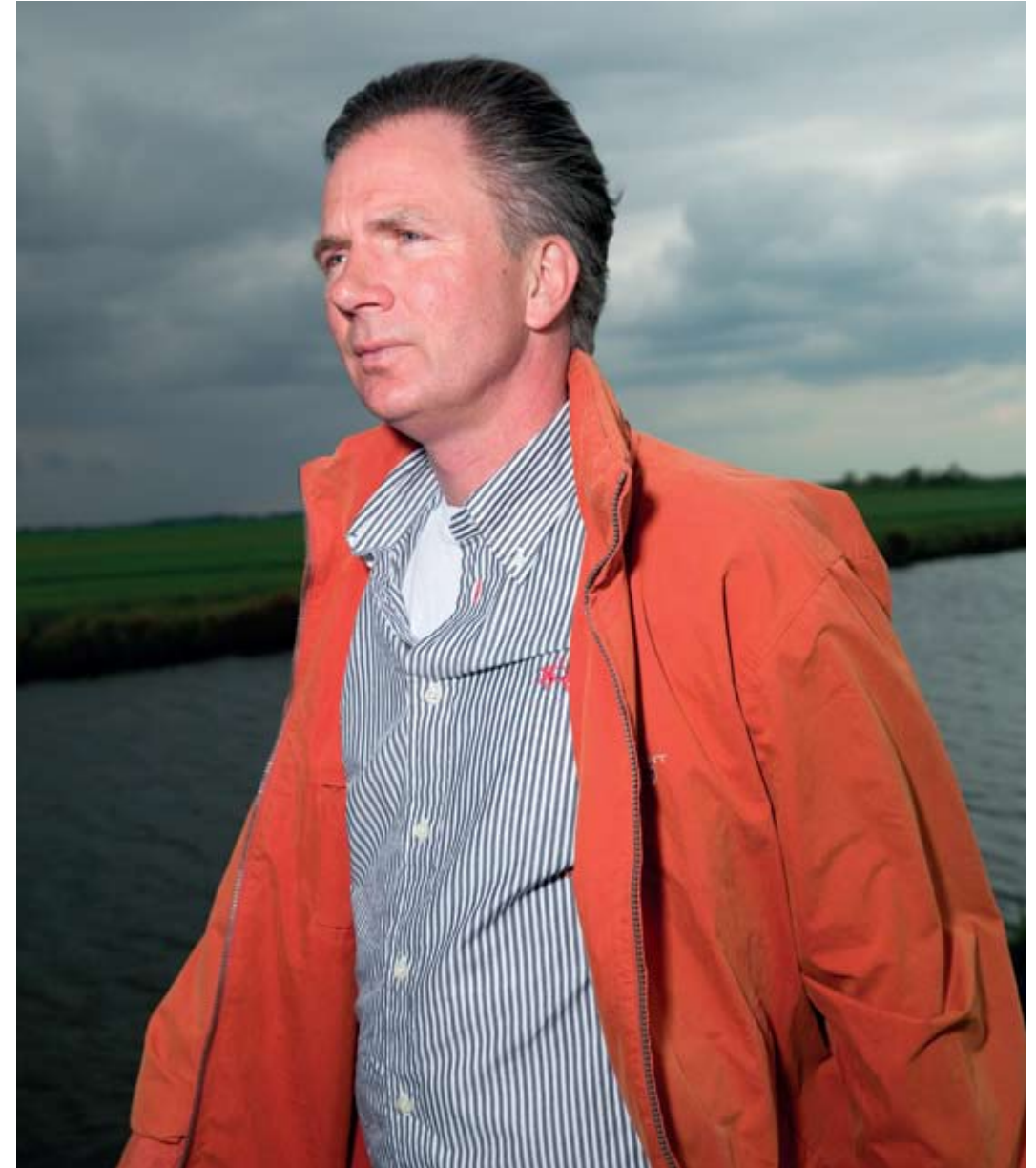
De gezamenlijke omzet van de multifunctionele landbouw bedraagt momenteel 0,6 miljard euro. De bedoeling is dat dat bedrag in de komende vier jaar wordt verdubbeld tot 1,2 miljard. Ook uit die toch wel indrukwekkende ambitie blijkt dat multifunctionele landbouw het stadium van liefhebberij en hobbyisme al lang is ontgroeid, benadrukken Fischer en Van Wissen. ‘Het gaat steeds vaker ook om grote bedrijven, modern opgezet en met een aantal werknemers. Een man bijvoorbeeld, die heeft een groot melkveebedrijf samen met zijn buurman, van honderdvijftig melkkoeien. Zijn vrouw heeft in een van de moderne bedrijfsgebouwen een prachtige locatie voor ‘agrarische kinderopvang’. Daar werken vijf mensen om de kinderen uit de nabijgelegen stadswijken op te vangen. Ondernemerschap van het eerste soort, en helemaal in lijn met de gedachte dat multifunctionele landbouw stad en platteland verbindt.’

‘De sfeer is omgeslagen,’ verzekert Fischer. ‘Het is niet meer ‘laat duizend bloemen bloeien’, maar de sector is bezig volwassen te worden en op eigen benen te gaan staan. En de Taskforce hoopt dat proces te versnellen.’

43

Natura 2000: de natuur op haar plaats tussen people en profit

5500 officiële reacties leverde in het voorjaar van 2007 de inspraakronde op voor de 111 gebieden die waren aangewezen in het kader van Natura 2000. Dat was een sprong voorwaarts maar het proces is voorlopig nog niet ten einde. Er kwamen in de zomer zeven gebieden bij. De laatste 44 komen dit jaar aan de beurt. En die reacties moeten ook allemaal goed worden afgehandeld. Programmadirecteur Rob van Brouwershaven: 'Het besef drong door: hier moeten we bij zijn!'







Rob van Brouwershaven

Directeur
Dienst Regionale Zaken

Veel betrokken mensen en organisaties hebben zich het afgelopen jaar gemeld om hun aandeel te nemen in het proces van Natura 2000, beschrijft Van Brouwershaven de stroomversnelling die zich in 2007 aftekende. 'Men is ontzettend wakker geworden, vanuit het besef dat het hier niet alleen om een probleem van de minister van LNV gaat maar om een zaak waar we allemaal belang bij hebben'. In de ogen van de programmadirecteur is dat alleen al pure winst: de betrokkenheid van alle partijen is nodig om van Natura 2000 een succes te maken.

'Je kunt er eenvoudigweg de uitvoering in zien van twee Europese richtlijnen: de Vogelrichtlijn en de Habitatrichtlijn, en formeel klopt dat ook', legt hij uit terwijl hij pen en papier erbij pakt om het proces te illustreren: 'Ik teken graag'. Dan komt de volgorde op papier: eerst die richtlijnen, ter bescherming van vogels en bredere natuurwaarden. Die worden omgezet in Nederlandse wetgeving. Daaruit komt een doelendocument waarin concreet wordt gemaakt welke planten, dieren en ecosystemen beschermd of bevorderd moeten worden. De volgende stap bestaat uit gebiedendocumenten die in grote lijnen zeggen waar wat moet gebeuren. Van Brouwershaven: 'Dan gaat het proces verder in de gebieden zelf. Ze worden juridisch aangewezen en dat is het moment waarop de inspraak op gang komt'. En hij vervolgt zijn betoog over de twee richtlijnen: 'Maar je kunt het ook zien als het geven van een gelijkwaardige positie van de natuur temidden van de drie p's, people, profit, planet, en daarvoor is die inspraak ontzettend belangrijk. We willen een evenwaardige positie bereiken voor alle drie de p's in de keuze die we voor het landelijk gebied maken. Daarin geven we nu, met Natura 2000, aan de natuur de

plaats die haar toekomst, maar wel temidden van economische en recreatieve activiteiten. Er moet evenwicht zijn. Dat bereiken we door de betrokkenheid die in de inspraak naar voren komt, maar ook bij het maken van de beheerplannen – de stap die op de aanwijzing van een gebied volgt. Het maken van zo'n plan is het mooiste voorbeeld van hoe je dat evenwicht met elkaar kan vinden. De verschillende belangenpartijen voeren daarbij een gelijkwaardig gesprek. Onze minister staat voor boeren, natuur en recreanten. Alle drie, en niet één van die groepen'.

Maar de boeren en de recreanten waren er al, en de gebieden nog niet. Zijn er dan toch niet partijen die winnen en partijen die verliezen bij dit proces? Van Brouwershaven: 'Het is een soort inhaalslag voor de natuur, dat is waar, hoewel de meeste Natura 2000 gebieden al natuurgebieden zijn. Maar het beeld wordt wel eens geschetst dat Nederland op slot moet voor de natuur en dat bestrijd ik. Bij het maken van die beheerplannen is er écht ruimte voor alle partijen. In de Weerribben bijvoorbeeld, dat is één van de drie gebieden waar op dit moment al wordt gewerkt aan het beheerplan, samen met de Voordelta en de Peelvenen. In de Weerribben worden dus alle denkbare partijen erbij betrokken in een adviesgroep. De provincies, in dit geval Friesland en Overijssel, de waterschappen, de land- en tuinbouworganisatie, recreatieondernemers, natuurmonumenten, Staatsbosbeheer. Nu is het doel van Natura 2000 om soorten te beschermen. Dan komt dus de vraag aan de orde: mag er wel riet gesneden worden? Want in dat riet broeden vogels en die willen we niet weggagen. Bij zo'n vraagstuk wordt iedereen betrokken, ook de rietsnijders. En dan kom je er dus uit! Dat riet moet gesneden, dat snapt

‘Bij zo’n vraagstuk wordt iedereen betrokken, ook de rietsnijders. En dan kom je er dus uit!’

50

Rob
van Brouwershaven

Directeur
Dienst Regionale Zaken

uiteindelijk iedereen want anders wordt het allemaal maar wilgenbos. Maar snijd het dan niet in het voorjaar, zolang de vogels broeden. Dat soort oplossingen, daar kom je toe als je er gezamenlijk voor gaat staan. Er zijn overigens ook hele lastige voorbeelden: we willen hoogveen houden, dat staat in Natura 2000. Nu zijn er veehouderijbedrijven die met hun ammoniakuitstoot dat hoogveen bedreigen. Dan zeggen we niet: die boerderijen moeten weg. Dan gaan we weer naar een oplossing zoeken. Een instrument dat we daarvoor hadden ontwikkeld, het toetsingskader, is echter door de Raad van State afgewezen. Daar zijn we dus nog niet uit, want de Raad van State heeft laten zien dat we hier heel secuur te werk moeten gaan.’

Zo zijn er meer situaties waar partijen zich gedupeerd voelen, en dat zal hier en daar ook wel zo blijven verwacht Van Brouwershaven: ‘Ik wil ook niet de indruk wekken dat het allemaal geen gevolgen heeft. Vorig jaar verleende bijvoorbeeld onze minister een vergunning aan de mosselvisserij in de Waddenzee om onder bepaalde voorwaarden mosselzaad op te vissen. Dat was gebaseerd op de aanmelding van de Waddenzee als Natura 2000 gebied. De Raad van State heeft onlangs deze vergunning vernietigd. Door de aanmelding is er nu dus geen mosselzaadvisserij mogelijk.’ Intussen is het ‘circus’, zoals Van Brouwershaven de hele ingewikkelde procedure rond de Natura 2000 gebieden wel noemt, nog maar net begonnen. Honderdachtien van de 162 gebieden, dat lijkt heel wat. Maar de reacties op de inspraak – ‘zienswijzen’ in het Naturajargon – moeten merendeels nog worden afgehandeld. Dat is nu gebeurd in drie van de honderdachtien gebieden, meldt Van Brouwershaven. De

andere volgen nog voor de zomer. En dat is nog maar een deel van de procedure rond de aanwijzingen die inclusief de definitieve vaststelling en beroepsprocedures tot december 2010 mag duren. Daarna komt de fase van de beheerplannen, waarvoor ook weer maximaal drie jaar mag worden uitgetrokken. Voor sommige gebieden worden al beheerplannen gemaakt. Andere zullen pas in 2010 starten, zodat het voorlopig eindpunt van de procedure rond Natura 2000 in december 2013 valt. Een goed vooruitzicht biedt het feit dat, na ampele discussies met de verschillende betrokken overheden, er een landelijk Regiebureau is opgezet met deelname van LNV, Verkeer en Waterstaat, Defensie en de provincies, dat het opstellen van de beheerplannen gaat begeleiden. Als dat alles in 2013 tot een goed einde is gebracht is het echte proces in feite nog maar net begonnen want voor het realiseren van de natuurdoelen die in het plan worden gesteld is langere tijd nodig. Maar het zijn dan ook geen kleine doelen. Zo wil je tenminste het neerzetten van de natuur op de haar toekomstige plaats naast mensen en economie niet noemen.

51

Nieuw beleid voor exoten: biodiversiteit als leidraad

Handelingsperspectief. Aan academische woorden geen gebrek op het werkterrein van Lysbeth van Brederode, beleidsmedewerker bij de directie Natuur. Invasieve exoten zijn haar specialisme: nieuwe planten -en diersoorten, van heinde en ver, die zich ongenood in ons land vestigen en de kans zien zich massaal te vermenigvuldigen. En handelingsperspectief is het toverwoord als het gaat erom gaat of het beleid zich met die nieuwe soorten moet bemoeien.







Lysbeth van Brederode

Beleidsmedewerker
Directie Natuur

Is er handelingsperspectief? Dat betekent zoveel als: heeft het zin om iets te ondernemen? Het is een cruciale vraag bij het formuleren en uitvoeren van beleid rond de invasieve exoten, benadrukt Van Brederode graag. 'Het gaat in de eerste plaats om biodiversiteit. Dus niet om de vraag of een plant of diersoort wel of niet van oorsprong uit Nederland komt. We weten dat de natuur dynamisch is en dat er altijd bewegingen gaande zijn, al of niet door mensenhand veroorzaakt. Ik heb zelf helemaal geen behoefte om die zonder meer tegen te houden en dit ministerie ook niet,' zegt ze met klem. 'Maar als de biodiversiteit in gevaar komt is dat een reden om waakzaam te worden. En dan gaat het er vervolgens om of er iets is wat je kan doen en wat zin heeft. Is er handelingsperspectief? Zo ja, dan is het de moeite waard om er beleid op te formuleren. Zo nee, dan heeft het geen zin om er strijd tegen te voeren'.

Aan het veranderende klimaat worden veel 'invasies' toegeschreven van planten en dieren die eerder niet in ons land voorkwamen. Maar Van Brederode legt graag uit dat juist op die invasies in het algemeen geen speciale actie wordt ondernomen. 'Dan gaat het meestal om organismen die nu eenmaal horen bij het klimaat zoals zich dat nu in ons land ontwikkelt. Die komen op eigen kracht binnen, dat hou je niet tegen. Maar dat willen we vaak ook helemaal niet tegenhouden.' Anders is het bij exoten die binnenkomen als gevolg van menselijke activiteiten. Het kan zijn dat ze meeliften op planten, zoals de Aziatische tijgermug op bamboeplanten uit China. Maar veel vaker, aldus van Brederode, worden soorten bewust door mensen geïntroduceerd. 'Een bekend voorbeeld is de uit Noord-Amerika

afkomstige muskusrat. Die is naar Europa gehaald voor zijn mooie pels. Lang geleden zijn er door een Tjechische graaf een paar losgelaten voor de jacht en in de loop der jaren hebben ze Nederland bereikt. Hier zijn ze een bedreiging voor onze waterhuishouding en we zijn jaarlijks zo'n dertig miljoen euro kwijt aan de bestrijding.'

Nu is het bestrijden van exoten die schade veroorzaken geen nieuws in ons land. De rigoureuze ontruiming van tuinbouwbedrijven waar Thrips Palmii is aangetroffen zijn er het bekende bewijs van. 'LNV heeft een hele lange geschiedenis in de bescherming van land- en tuinbouwgewassen en vee', zegt van Brederode. 'maar niet in het tegengaan van verlies aan biodiversiteit. Dat is het nieuwe van het beleid dat vorig jaar is beschreven in de Beleidsnota Invasieve Exoten. De aandacht voor invasieve exoten vanuit de overheid is een verplichting vanuit het biodiversiteitsverdrag. Daarin worden exoten als grootste bedreiging genoemd na het verlies aan natuurlijke leefomgeving en de jacht'. De beleidsmedewerkster kan het allemaal uit haar hoofd opsommen. Dit is háár professionele habitat, zou je kunnen zeggen, en daar voelt ze zich thuis. Van Brederode deed ook de eindredactie van de nota, die werd opgesteld in samenwerking met exotenspecialisten, maatschappelijke organisaties en LNV- collega's, en in oktober 2007 door de Tweede Kamer is goedgekeurd. 'Ik werk zelf pas sinds oktober 2006 aan dit onderwerp,' aldus de beleidsmedewerkster die er zichtbaar plezier in heeft een nieuw beleidsterrein mee te mogen ontwikkelen. Het feit dat dat terrein soms niet onomstreden is doet daar niets aan af. Van Brederode: 'Er is in de Kamer, in de maatschappij en zelfs

‘Sommige exoten mogen gewoon blijven’

58

hier op het departement niet altijd begrip voor de noodzaak van exotenbeleid. Dat komt ook, of misschien wel juist, door het preventieve karakter van het beleid. Wij willen proberen vroeg te reageren op het voorkomen van exoten. Als je er op tijd bij bent heeft de bestrijding vaak nog zin. Als je wacht heb je later een veel groter probleem, maar in zo’n vroeg stadium snappen de mensen niet altijd waarom het moet en die paar dieren worden dan ook eerder zielig gevonden. Dat was bijvoorbeeld het geval toen minister Verburg

besloot om populatie van de Rosse stekelstaart of Ruddy Duck in Nederland, maar enkele tientallen exemplaren groot, uit te roeien. Die vogels, oorspronkelijk afkomstig uit Amerika, doen hier geen kwaad maar ze vormen een bedreiging voor een verwante eendensoort in Spanje. Door kruising dreigt die uit te sterven. Dat is nu een goed voorbeeld van actie met de biodiversiteit als drijfveer, maar ook van beleid dat soms op weerstand stuit en daarom goed uitgelegd moet worden.

Lysbeth
van Brederode

Beleidsmedewerker
Directie Natuur

De nota is een belangrijk wapenfeit op dat terrein. ‘Er zitten drie hoofdlijnen in’, legt ze uit. ‘Ten eerste het onderscheid tussen organismen die op eigen kracht in Nederland zijn gekomen en planten en dieren die door mensenhand hier terecht kwamen. Ten tweede de nadruk op preventie, en tenslotte dat we niet in de eerste plaats door regelgeving alles willen oplossen maar door samen met het bedrijfsleven bedreigingen aan te pakken, op basis van vrijwilligheid’.

Voorbeelden van die samenwerking zijn er al verschillende malen geweest in het afgelopen jaar. Van Brederode noemt het probleem van de grote waternavel, ook al afkomstig uit Noord-Amerika, die voor veel schade zorgt door watergangen dicht te doen groeien en daardoor de afvoer van water te bemoeilijken. De bestrijding van deze plant kost de Waterschappen miljoenen euro’s per jaar en het in bezitten hebben van en de handel in dit soort is al jaren verboden. ‘We hebben aan de waterschappen gevraagd: welke planten zijn voor jullie nog meer echt een probleem? Daar komt dan een lijstje uit waarop bijvoorbeeld de Waterteunisbloem prominent voorkomt. Die komt in het oppervlaktewater terecht omdat hij als kweekplant in vijvers voorkomt en daaruit weer wordt verwijderd om tenslotte in de sloot te eindigen. Nu zijn we met de kwekers van waterplanten in overleg om het zo ver te krijgen dat die plant uit het assortiment gaat. Die willen heel graag meewerken – en als dat lukt heb je niet weer nieuwe regelgeving nodig. Ander voorbeeld: in vogelzaad zit vaak Ambrosiazaad. Dat is een exoot die hooikoorts veroorzaakt. Daarom hebben we de handel gevraagd om ambrosiazaad uit vogelvoer die eruit te halen, en die staan daar welwillend tegenover’.

‘We’ hebben gesproken, ‘we’ zijn in overleg. Van Brederode zegt het makkelijk omdat ze zich met het probleem vereenzelvigd. Maar een van de voortbrengsels van de nota, benadrukt ze, is juist dat er een onafhankelijke commissie voor Invasieve Exoten (COIE) komt met bestuurders uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en terreinbeheerders. Die gaat de minister gevraagd en ongevraagd adviseren wat te doen met, of tegen, voorkomende exoten. ‘De COIE maakt risicoanalyses, natuurlijk ook met als onderdeel een analyse van de maatschappelijke kosten en baten, waaronder overwegingen van biodiversiteit. Afhankelijk daarvan zal er soms ingrijpen worden geadviseerd, en soms ook niet. Als er geen serieuze bedreiging uit voortkomt, of als de maatschappelijke baten van bestrijding niet tegen de kosten opwegen, dan kan je met zo’n exoot leren leven. Die mag dan gewoon blijven’.

59

Op weg naar een nieuwe Autoriteit: Van grond tot mond

Er ontstaat in Nederland een andere kijk op toezicht. 'Minder last, meer effect' zegt het kabinet in een visienota uit 2005. Dàt was de voornaamste achtergrond van de fusieplannen van de Voedsel- en Warenautoriteit (VWA), de Plantenziektenkundige Dienst (PD) en de Algemene Inspectiedienst (AID), benadrukt André Kleinmeulman, inspecteur-generaal van de Voedsel- en Warenautoriteit.







André Kleinmeulman

Inspecteur-generaal
Voedsel- en Warenautoriteit

Natuurlijk, de drie diensten opereren op hetzelfde gebied 'van grond tot mond'. En ja, er moest van het kabinet Balkenende IV zo'n twintig procent op de apparaatskosten worden bezuinigd. Dat is samen makkelijker te realiseren dan alleen. Toch vormde de vereiste aanpassing aan de veranderde manier van toezicht houden de echte drijfveer achter het samengaan. 'Het Kabinet wil dat burgers en bedrijven meer eigen verantwoordelijkheid dragen en minder toezichtslasten. Dat vraagt om een andere insteek. Een andere manier van werken, en anders opgeleide mensen. De voorgestelde fusie is geen doel op zich maar een instrument om dat te helpen bereiken', legt Kleinmeulman uit op zijn werkkamer in het streng beveiligde Haagse kantorenbastion Centre Court.

Wat houdt die andere manier van werken nu eigenlijk in? 'Controle en toezicht worden anders ingevuld, dat heeft ook het kabinet wenselijk bevonden. Bijvoorbeeld: er wordt meer verantwoordelijkheid bij de bedrijven neergelegd. Ik heb er niets aan om een Chinees restaurant zeven keer een bekeuring te geven als dat niet tot verbetering leidt. Dat kan ik beter één keer een Chinese vertaling van de geldende regels laten maken. Meer keuze van burgers op basis van informatie, is een andere invulling, dus niet alles met geen verbodsbepalingen oplossen. Slimmere manieren van toezicht houden, die horen er ook bij. Bijvoorbeeld aansluiten op de controles die grote bedrijven vaak zelf al uitvoeren, en die niet nog eens over gaan doen. De productie bij het vleesconcern Vion wordt veel vaker en veel strenger gecontroleerd door grootafnemer Tesco uit het Verenigd Koninkrijk dan wij ooit kunnen of willen. Daar kunnen we gebruik van maken. Slimmer omgaan met goed en slecht

gedrag van bedrijven, bonus-malus noem ik dat wel eens. Het moet uiteindelijk niet om de regels gaan, maar om dat wat je met die regels wil bereiken: de gezondheid beschermen van mens, dier en plant. Dus, heeft een ondernemer een goed ongediertehygiëneplan, is hij HACCP-gecertificeerd, heeft hij een rattenbestrijdingsplan, heeft hij verder z'n zaakjes op orde: OK, dan controleren we steekproefsgewijs. Doe je het goed, dan zie je ons weinig. Doe je het niet goed, dan krijg je onze mensen steeds vaker over de vloer. Handhaaf met verstand en gevoel, zeggen wij dan'.

Bij de medewerkers van de drie organisaties ziet Kleinmeulman een open houding ten opzichte van de komende veranderingen. 'Wij hebben al een aantal bijeenkomsten met alle managers gehad. Dan zie je dat de mensen gemakkelijk mengen, nieuwsgierig zijn naar elkaar. Uit ervaring weet ik dat dat ook heel anders kan, dus daar zijn we blij mee. Ze zien naast de uitdagingen ook de noodzaak, ze zien de voordelen. Dat is nu bijvoorbeeld al het geval bij de combiteams, waarmee de AID en VWA samen veetransporten intensiever controleren. Maar we doen er natuurlijk ook alles aan om de medewerkers in het proces mee te nemen. We hebben al een convenant gesloten met de drie ondernemingsraden over de manier waarop de medezeggenschap gestalte zou moeten krijgen, mocht de fusie doorgaan'.

‘Denk erom,
hier is over
nagedacht!’

66

André
Kleinmeulman

Inspecteur-generaal
Voedsel- en Warenautoriteit

De medewerkers krijgen vanaf het begin de gelegenheid om de nieuwe werkwijze en de beweging naar de mogelijke fusie zelf mee in te vullen. Kleinmeulman: ‘Eerst hebben we de richting samen vastgesteld. Dat hebben we gedaan in de nota Focus op risico’s.

Mèt de inbreng van de medewerkers zijn we dat vervolgens stap voor stap verder gaan uitwerken tot een concept kaderbesluit. Zo is langzamerhand steeds duidelijker geworden hoe het eruit kan komen te zien. En intussen kon een medewerker nadenken over de vraag ‘Hé, wil ik daar wel of niet voor verhuizen?’

Maar zijn collega ook, die er misschien aan denkt om elders zijn of haar heil te gaan zoeken. Die krijgt daar ook de tijd voor.

Momenten om even op adem te komen en je op de volgende fase te oriënteren, zoals je die in een trappenhuis ook hebt. Aanpassingen van het opgestelde conceptbesluit blijven intussen mogelijk. Daar is iedereen zich van bewust, al was het maar omdat er ook nog een externe audit wordt uitgevoerd op de fusieplannen. Die audit richt zich specifiek op de verbeterpunten die de minister met de Kamer heeft afgesproken over het onderzoek van staatsraad Hoekstra en op de plaats van de opsporingsactiviteiten binnen de nieuwe organisatie’.

67

Voedsel en Consument: aandacht voor maatschappelijke thema's

'Een varken kan niet kiezen. Jij wel!'

De campagne van het Voedingscentrum, gefinancierd door LNV, zal maar weinigen in dit land inmiddels zijn ontgaan. Het is een uiting van de nieuwe manier waarop binnen LNV wordt gekeken naar maatschappelijke trends op het gebied van voedsel. Met het programma Voedsel en Consument wil LNV de krachten bundelen om die nieuwe manier van kijken te ontwikkelen en verankeren.







Ika van der Pas

Het programma is nog in wording. Binnen de directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid draait sinds januari van dit jaar onder leiding van Ika van de Pas een cluster dat zich met het onderwerp Voedsel en Consument bezighoudt. Een formele stap die volgde op het 'ontkiemen', zoals zij het uitdrukt, van de visie op het thema. En die zelf weer gevolgd zal worden door een horizontaal georganiseerd Programma dat ook steunt op de inbreng van onder meer de directies Landbouw, Visserij en Industrie & Handel. Intussen wordt er hard gewerkt aan het verder uitwerken van de visie in de vorm van een Voedselagenda. Minister Verburg heeft beloofd dat die rond de zomer naar de Kamer zal worden gestuurd.

Het is allemaal een beetje onwennig, vertelt Van de Pas. Het kiezen van de heersende ideeën onder consumenten als uitgangspunt is nieuw voor een departement dat tot voor kort nog door iedereen als sectorministerie werd bestempeld. Evenmin op een traditie gebaseerd is een bemoeienis vanuit het ministerie die niet is gericht op regelen of bepalen, maar op 'agenderen en partijen rond de tafel krijgen' in de woorden van Van de Pas: 'Wij zijn niet gewend om te werken vanuit 'Wat willen wij?', maar veel meer om bezig te zijn vanuit 'Wat moeten wij?'.'

Onwennig ja, maar de moeite waard is het zeker en binnen het ministerie wordt de noodzaak van deze nieuwe aanpak niet bestreden. Van de Pas: 'Het gaat ook over rekening houden met de bescherming van het milieu, of het mondiale probleem van de schaarste van grondstoffen, overgewicht en de vervreemding van de mens en zijn voedsel. De risico's en gevaren die daarachter schuilgaan zijn wellicht even groot als bijvoorbeeld die van een salmonellabesmetting, maar ze zijn minder tastbaar en minder direct te beïnvloeden.'

MT-lid Directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid

Onder minister Veerman was het al duidelijk dat het kopen van voedsel steeds minder alleen als een puur zakelijke transactie beschouwd kon worden. Het consumeren van voedsel zou meer als een ethische zaak, als een morele daad gezien moeten worden waarin de consument bewuste keuzes kan maken.

De huidige bewindsvrouw gaf aan die nieuwe kijk op voedsel een sterke impuls met haar uitspraak dat ze de naam van het ministerie wel wilde veranderen in Voedselkwaliteit, Natuur en Landbouw. Van der Pas: 'En dan is voedselveiligheid eigenlijk nog maar alleen een basisvoorwaarde. Daar moet gewoon aan voldaan zijn. Daar discussieer je niet over. Maar er zijn met voedsel inmiddels veel andere waarden verbonden. Je hebt het over dierenwelzijn, over duurzaamheid, over gezondheid, over biodiversiteit. Het kappen van regenwoud. Als je om je heen kijkt zie je dat daar in de Kamer en in de samenleving veel meer aandacht voor komt. Het gaat om mondiale problemen, waarvan we niet meer kunnen zeggen: het waait wel over.'

Als ministerie voelen we dat we daar iets mee moeten – vooral ook als dat ministerie van die 16 miljoen Nederlanders, zoals minister Verburg vaak onderstreept.'

Misschien komt het door de huidige cultuur die op meer beleidsterreinen van LNV te herkennen valt: niet alles voorschrijven en overal wetten voor bedenken. Misschien komt het ook door de aard van het aandachtsgebied, mondiaal en moeilijk aan te raken. Feit is dat ook Van de Pas zich doordrongen toont van het besef dat niet wetten en regels hier het eerst aan de orde zijn. 'We gaan geen wetgeving maken,' licht ze toe, 'maar we gaan vooral vanuit het oogpunt van de consument aandacht vragen, informatie geven, bewust maken, stimuleren.'

‘Voedselveiligheid is eigenlijk alleen een basisvoorwaarde’

74

Ika
van der Pas

De consument wil graag kunnen kiezen voor een diervriendelijk geproduceerde karbonade, of voor een klimaatneutraal product of een product met respect voor de biodiversiteit. Maar ligt dat product ook in de schappen? We moeten streven naar een verruiming van het aanbod, maar dat gaan we niet doen door iets voor te schrijven.’

Het woord ‘verruiming’ is met zorg gekozen, zo blijkt in het vervolg van het gesprek. Van de Pas is erop gebrand, net als minister Verburg trouwens, om erop te wijzen dat er ‘niets mis is’ met de reguliere producten. ‘Onze activiteiten of campagnes zoals ‘Een varken kan niet kiezen’ moeten die indruk ook niet wekken. We hebben goede producten, en we hebben dierenwelzijnsregels in Europa waar wij in Nederland aan voldoen. Maar toch blijven belangrijke groepen consumenten zitten met het gevoel dat er iets niet goed is met die dieren in de bio-industrie. Dat weten we uit onderzoek. En daar moeten we iets mee doen’.

Waarom moet dat eigenlijk? Waarom moet een ministerie actie ondernemen waar de markt dat misschien wel op eigen kracht kan opknappen? Van de Pas is blij met de vraag. ‘In de eerste plaats moet de markt het doen, dat is zeker. En de markt doet ook al veel, vergeet dat niet. In Engeland zie je dat een supermarkt als Sainsbury’s diervriendelijkheid als kwaliteit in het consumentenaanbod heeft opgenomen. Dan kom je opeens op een heel ander niveau van vraag en aanbod terecht. Dat kan misschien hier ook. Dat weet je niet want zoiets komt voort uit een samenspel tussen media, voedingsproducenten en maatschappelijke organisaties. Maar wij kunnen wel een zetje geven, zoals we dat ook met de biologische productie hebben gedaan. Synergie tot stand brengen door in initiatieven te nemen en

MT-lid
Directie Voedselkwaliteit en
Diergezondheid

partijen rond de tafel te brengen. En we kunnen internationaal thema’s op de agenda zetten. Minister Verburg komt nog wel eens ergens. De World Trade Organization, de Food and Agriculture Organization, de Europese Unie. Dat zijn allemaal platforms waar deze discussies aangekaart moeten worden.’

Bij zo’n betoog dringt zich natuurlijk wel de oude vraag op of het nu in de eerste plaats Nederland moet zijn, met zijn omvangrijke agrarische exportbelangen, dat discussies moet aanzwengelen die tenslotte tot een aantasting van de concurrentiepositie kunnen leiden. Van de Pas: ‘Klopt helemaal. Nederland is een grote exporteur van agrarische producten en importeur van grondstoffen. Maar dat betekent ook dat we verantwoordelijkheid dragen en een voorbeeld kunnen zijn. Je kunt ook van de bedreiging een kans maken voor bedrijven. Nederland exporteert niet alleen vlees, zuivel en bloemen maar ook kennis, en dat kan nog veel meer worden – bijvoorbeeld over hoe je de enorme landbouwrealen die er in Oost-Europa zijn, beter en effectiever kan gebruiken.’

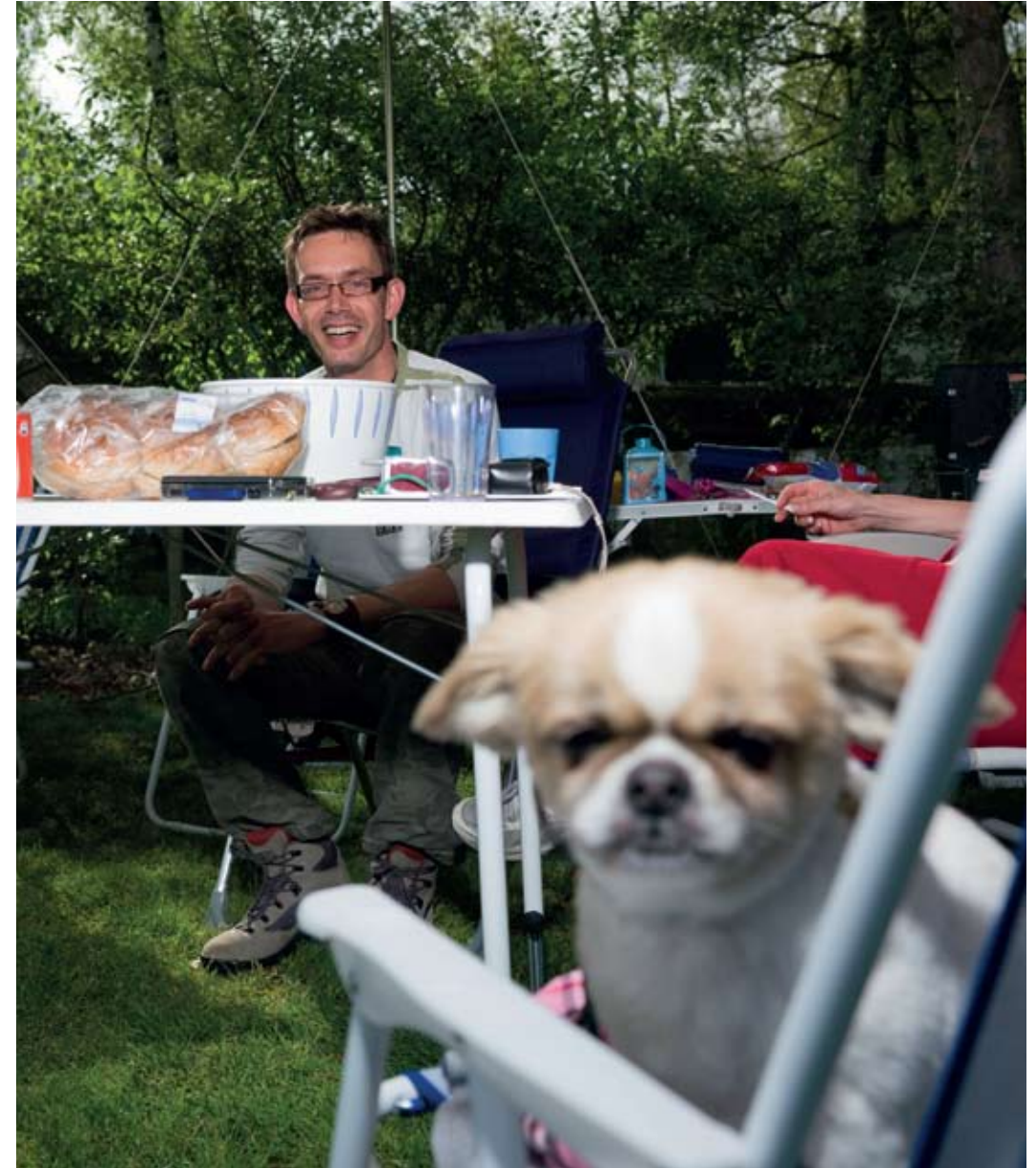
Bij LNV is van nature veel oog voor het economisch belang van voedselproductie – de profit-kant – en export, verzekert van de Pas. ‘Dat is logisch met onze traditionele oriëntatie op de sector, en dat moet ook zo blijven. Maar het hoeft een hernieuwde oriëntatie op de people en planet kant van de voedselproductie niet in de weg te staan’.

75

Nota Dierwelzijn: eerste verant- woordelijkheid bij de houders

76

De verantwoordelijkheid voor het welzijn van dieren ligt bij de houders en de consumenten. Zoveel wordt duidelijk uit de Nota Dierwelzijn die in januari van dit jaar door de Tweede Kamer werd behandeld. Maar dat betekent niet dat de minister stil blijft zitten als de eerst aangewezen spelers die verantwoordelijkheid niet nemen.



77





Eduard Deckers

Beleidsmedewerker
Directie Landbouw

‘Onze minister wil niet overal wetten voor maken en alles in regels neerleggen’, zegt beleidsmedewerker Eduard Deckers van de directie Landbouw. Hij heeft onder andere schapen en pluimvee in zijn portefeuille en is daardoor als geen ander vertrouwd met discussies over dierwelzijn. ‘Het is de laatste jaren wel meer een politiek item geworden’, neemt hij waar. ‘Ook al door de opeenvolgende uitbraken van ziektes en bijvoorbeeld de negatieve publiciteit rond veemarkten is de aandacht er meer op gevestigd. De mensen zijn steeds meer vragen gaan stellen: ‘Willen we dat allemaal wel; is dit wel de bedoeling?’.

Die grotere publieke aandacht werd weerspiegeld in de Tweede Kamer, waar de politieke partijen het onderwerp hoger op de agenda zetten en waar zelfs een nieuwe partij zich volledig toelagde op het welbevinden van de dieren. Binnen Deckers’ directie groeide het aantal mensen dat zich met het onderwerp bezighoudt de afgelopen jaren gestaag van een drietal tot de huidige groep van acht collega’s. En die groep hoeft niet stil te zitten, want er dienen zich steeds nieuwe discussies aan. Op zijn eigen domein herinnert Deckers aan het aannemen van de Europese Vleeskuikenrichtlijn in het voorjaar van 2007 en aan de discussies in de Kamer over de houderijsystemen, waarbij de volksvertegenwoordiging zich uitsprak tegen de verrijkte kooi en voor de zogenaamde Kleingruppenhaltung zoals die bij onze oosterburen ingang vindt. ‘Dat gaat steeds over deelonderwerpen. Met de nota Dierenwelzijn heeft de minister nu eens de kaders geschetst waarbinnen ze over de hele linie het welzijn van de dieren in Nederland wil benaderen. Het gaat over alle soorten dieren, dus niet alleen landbouwhuisdieren maar ook gezelschapsdieren, vis, dieren in de natuur.

Er is een apart hoofdstuk over paarden en één over dierentuinen en circussen.’

Paarden? Maar die worden toch op grote schaal door tienermeisjes vertroeteld sinds ze alleen nog voor recreatieve doeleinden worden gebruikt? ‘Daar kan je zo over denken, maar de inzichten op het gebied van welzijn zijn ook in de paardenhouderij veranderd. De discussie gaat nu bijvoorbeeld over de individuele huisvesting, die niet goed is voor hun welzijn als kuddedieren. Ook de maat van de stallen is bepalend voor het welzijn en dat zijn toch zaken die we met de sector willen bespreken. Maar de brede opzet van de nota Dierenwelzijn’, vervolgt Deckers zijn eerdere betoog, ‘komt ook tot uiting in de onderwerpen. Het gaat niet alleen maar over normen voor het welzijn. Het gaat ook over duurzame veehouderij, over het delen van kennis, over voorlichting op scholen op dit gebied.’

De nota is een degelijk stukje werk, waaraan op zijn directie een half jaar lang ‘echt hard’ is gewerkt, verzekert Deckers. En er is ook niet over één nacht ijs gegaan. Zo is er ter voorbereiding en onderbouwing een ‘ongerief-onderzoek’ uitgevoerd door de Animal Science Group van Wageningen UR. ‘We weten vaak wel dat dieren iets als niet prettig ervaren, maar daar zit ook een sterk subjectieve factor in. Om die eruit te halen is dat onderzoek gedaan. Dan weet je waar je over praat. Zo is er voor elke sector nagegaan waar de speerpunten van het ongerief zitten. In de vleeskuikensector bleek het onder meer te gaan om verwondingen bij kuikens door te nat en ongeschikt strooisel. De kwaliteit van het strooisel is heel belangrijk omdat de dieren met een snel toenemend gewicht hier voortdurend op moeten staan en liggen. Slecht strooisel kan tot borstblaren en

‘De mensen zijn steeds meer vragen gaan stellen’

82

Eduard Deckers

Beleidsmedewerker
Directie Landbouw

voetzoolzweren leiden. Dat soort gevolgen is in dit onderzoek als het ware gekwantificeerd. Zo zijn voor alle productiedieren de welzijnsknelpunten in kaart gebracht en die kennis vormde mede de basis voor de nota.’

Het voorbeeld van de pluimveehouderij leent zich ook om een ander aspect te illustreren van de aanpak die in de nota Dierenwelzijn is neergelegd, zo blijkt. Deckers: ‘De minister wil de dierenhouders zelf de verantwoordelijkheid laten nemen voor het welzijn, maar ze heeft er ook begrip voor dat er grote economische belangen op het spel staan. Om die twee redenen wil ze graag dat de pluimveesector zelf met voorstellen komt om de situatie te verbeteren. Dan is er draagvlak en hoeft er niet weer van alles in wetten te worden gestopt. Er is inmiddels een Plan van Aanpak van de sector. Daarin geeft de pluimveehouderij aan hoe er gezocht wordt naar een manier waarop we uiteindelijk van de ingrepen af komen die we onderhand niet meer gewenst vinden, zoals het behandelen van snavels en het knippen van sporen. Daartoe worden alternatieven onderzocht, bijvoorbeeld in de sfeer van de huisvesting. Als de leghennen anders worden gehuisvest of op een andere manier worden grootgebracht verdwijnt misschien de behoefte aan veren pikken en dan is het behandelen van snavels niet meer nodig. Dat is een goede zaak, maar er zit wel een eindpunt aan. In 2011 moeten er bijvoorbeeld op basis van het Plan van Aanpak nieuwe huisvestingsystemen zijn die snavelbenadeling overbodig maken. Als de sector tegen die tijd zelf niet met stappen komt, overweegt de minister zelf regels te maken: het mag niet meer, of het mag alleen nog op die-en-die manier’.

Een soortgelijke aanpak geldt voor alle diersoorten, geeft Deckers aan.

‘De minister beschrijft in de nota voor elke diersoort waar ze vindt dat er wat moet gebeuren. Dat kan heel sterk verschillen omdat de omstandigheden en de fase in het proces van rekening houden met welzijn uiteen kunnen lopen. Het initiatief ligt dan in eerste instantie bij de houders. Die moeten een oplossingsrichting kiezen. Als ze dat niet doen zal de minister zeggen: nu ben ik genoodzaakt om regels te gaan maken’.

In de paardenhouderij, niet zo goed georganiseerd als we dat bij productiedieren zien, is er op initiatief van LNV een sectorraad Paard in het leven geroepen. Ook die moet met een Plan van Aanpak komen om verbeteringen te bereiken in het welzijn. Bij melkkoeien is de huisvesting in de loop van de tijd een probleem geworden, aldus Deckers. ‘De dieren worden steeds groter maar de stallen groeien niet mee.’ Aanpak: zie kippen en paarden.

Aan de ene kant wil de minister telkens de houders het initiatief laten. Aan de andere kant definieert ze zelf de problemen die moeten worden opgelost en is er de opgelegde regelgeving als stok achter de deur.

Is dat niet tegenstrijdig? Deckers vindt van niet.

‘De samenleving vraagt om aandacht voor dit onderwerp, daar kan LNV niet omheen. Om uiteindelijk de gewenste verbeteringen te bereiken moet je het verder zien als een samenspel tussen overheid en houderij.

De ene keer heb je een sector die graag zelf wil nadenken en beslissen. Prima. De andere keer gaat het trager en dan is het toch goed als er een overheid is die ervoor zorgt dat de ontwikkeling gaande blijft, in de goede richting.’

83

Groene maatschappelijke stages: kruisbestuiving tussen stad en land

Dat het platteland de stedeling veel te bieden heeft is een oude gedachte. In het beleid voor groene maatschappelijke stages brengt het ministerie van LNV die gedachte op een verrassende manier tot nieuw leven, en ze voegt er nog iets aan toe: de stad heeft ook aan jongeren van het platteland veel te bieden. De kans voor deze versteviging van de band tussen stad en platteland wordt geboden door het beleid voor maatschappelijke stages van het kabinet Balkenende IV.







Wim Stegehuis

Voorzitter LNV-projectteam
Groene Stages

Dat er sprake is van een kans, en dat die kans met beide handen is aangegrepen, bevestigt Wim Stegehuis, beleidscoördinator bij de directie Kennis, graag. Hij is voorzitter van het LNV-projectteam dat de ambities van het ministerie op het gebied van Groene Maatschappelijke Stages moet zien te realiseren. 'Het kabinet heeft de maatschappelijke stages voor scholieren in het voortgezet onderwijs hoog op de agenda gezet', licht hij desgevraagd toe. 'Het geldt voor de hele maatschappij en voor alle scholieren, dus in het groene onderwijs maar vooral ook in het onderwijs dat onder OCW valt'. Met die laatste drie letters doelt hij op het ministerie waaronder de overgrote meerderheid van de scholen voor voortgezet onderwijs in ons land ressorteert, en juist die scholen – nee, óók die scholen maken de plannen extra boeiend. 'Minister Verburg vindt het belangrijk om de band van jongeren met groen en de groene ruimte te verstevigen. Dus toen het beleid voor die stages, waar staatssecretaris Van Bijsterveldt verantwoordelijk voor is, vorm begon te krijgen zei ze meteen 'Kijk, dat kunnen wij voor een belangrijk deel realiseren in onze groene sector'. Er is vervolgens behoorlijk hard aan gewerkt om het zo ver te krijgen. De doelstelling werd om voor tienduizend plaatsen te zorgen van de 195.000 die er jaarlijks nodig zijn vanaf schooljaar 2011-2012. En in oktober vorig jaar kon al een intentieverklaring worden getekend met een hele reeks maatschappelijke organisaties om 7.500 scholieren aan een groene stage te helpen.'

Een intensiever en veelzijdiger gebruik van de groene ruimte door meer mensen is een belangrijk thema voor het ministerie van LNV. Stegehuis: 'Het is onze rol om de groene sector meer maatschappelijk in te bedden,

om de relatie tussen stad en groene ruimte te versterken. Daar past het streven in om de verbondenheid van jongeren met de natuur te stimuleren. Ze worden zich dan meer bewust van de waarde van het groen, krijgen er meer respect voor en gaan ook beter voor de natuur zorgen.

Verder is er steeds meer bewijs voor een verband tussen groen en gezondheid en ook dat is een motief om juist jongeren met de natuur in contact te brengen. En een derde belangrijke overweging is die van de sociale cohesie: groen en grijs kunnen elkaar versterken. Als de kinderen uit de krachtwijken van minister Vogelaar op het platteland aan de gang gaan, gaan ze meer begrijpen van groen, de natuur en het belang van voedselproductie. Iets soortgelijks geldt voor de leerlingen van de groene vmbo-opleidingen: die hebben er veel aan om eens in de stad rond te kijken'. Of zoals minister Verburg het zei in haar toespraak bij de ondertekening van de intentieverklaring: 'Kinderen die op het platteland opgroeien hebben soms een vreemde opvatting over hoe het er in de stad aan toe gaat'. En Stegehuis nog een keer: 'Wat we willen bereiken is een kruisbestuiving tussen stad en platteland'. Het groene onderwijs heeft in het stagebeleid een meervoudige rol. Niet alleen zullen de leerlingen stages kunnen lopen in de stad, maar ook kan het groene onderwijs zelf het voortouw nemen door met behulp van zulke stages het groen in de grote steden – de krachtwijken bijvoorbeeld – te verzorgen of op een hoger plan te brengen. En tenslotte denkt het ministerie aan het groene onderwijs ook een belangrijke rol toe in het bemiddelen voor en begeleiden van groene stages. Na de intentieverklaring van vorig najaar is de volgende belangrijke stap op weg naar 2011 het realiseren van pilots om ervaring op

‘Het is onze rol
om de relatie
tussen stad en
groene ruimte te
versterken’

90

Wim
Stegehuis

Voorzitter LNV-projectteam
Groene Stages

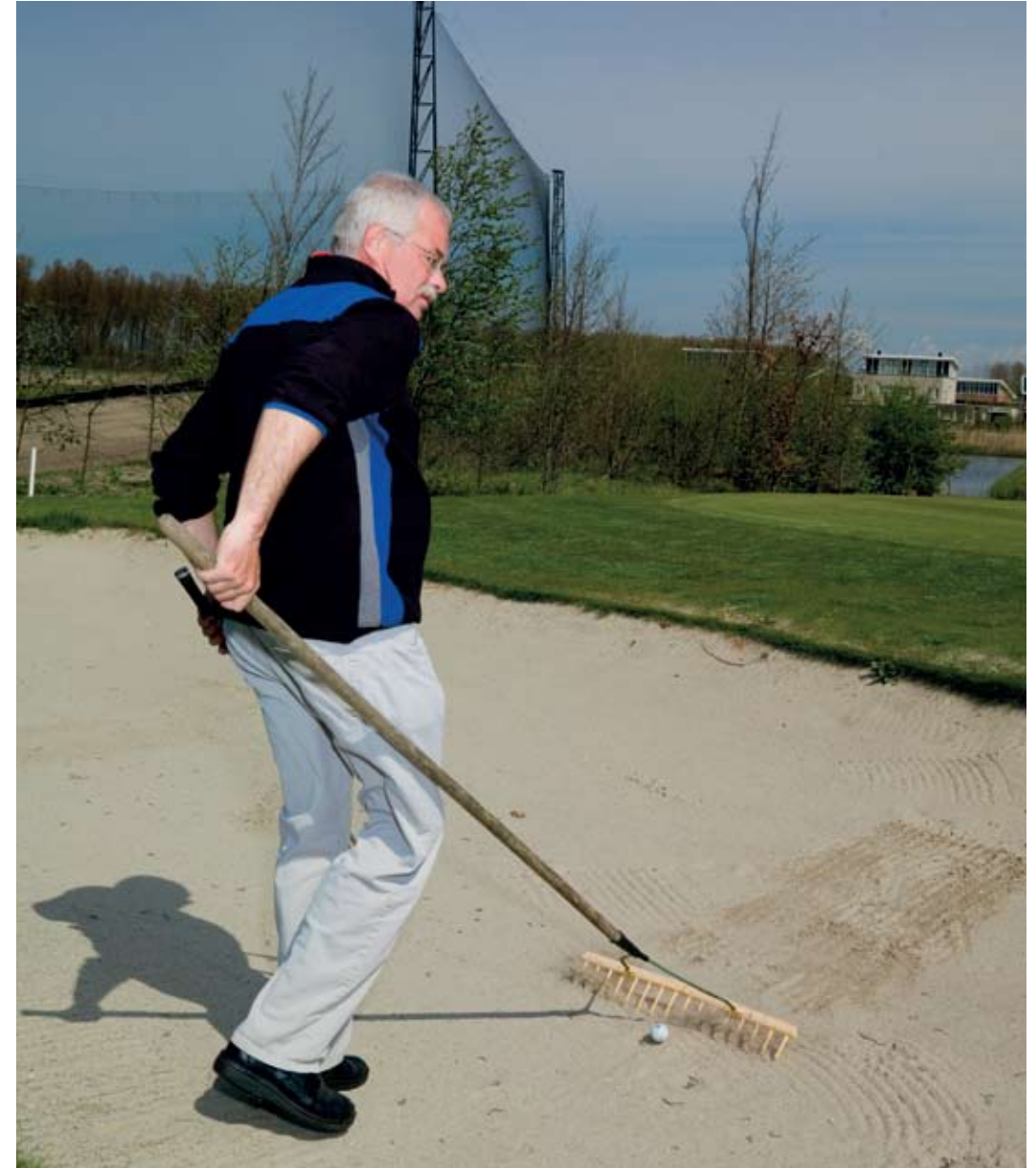
te doen en de weg te bereiden. Dat proces, waarvoor het ministerie een miljoen euro heeft uitgetrokken, is intussen in volle gang. Stegehuis somt op: ‘Biologica, de organisatie voor biologische landbouw, wil zestig plaatsen verzorgen in 2008, LTO Nederland driehonderd, de natuur- en landschapsorganisaties nog eens driehonderd, de AOC-raad wil twaalfhonderd groene vmbo-leerlingen maatschappelijke stage laten lopen in 2008. De gemeente Amsterdam is een pilot gestart om ervaring op te doen voor het realiseren van een groot doel. Streven is de helft van alle Amsterdamse leerlingen in het voortgezet onderwijs vanaf 2011 een groene stage te laten lopen’. Je zou dus wel van een voortvarende aanpak kunnen spreken en die is ook echt nodig want vanaf laatstgenoemd jaar moeten er elk jaar in totaal bijna tweehonderdduizend leerlingen, en in de groene sfeer tienduizend aan een zinvolle stage worden geholpen. De regering, die structureel honderd miljoen euro voor dit beleid uittrekt en nog eens dertig miljoen voor de bemiddelingstructuur, is daarin ambitieus. Voor het ministerie van LNV, dat zichzelf tienduizend stageplaatsen en een voorbeeldrol op het gebied van de vormgeving van de stages ten doel heeft gesteld, geldt dat niet minder. Het enthousiasme van scholen en stageaanbieders geeft echter het vertrouwen dat die ambities ook kunnen worden waargemaakt.

91

Innovatienetwerk: een kluwen van nieuwe ideeën

92

‘Je begint altijd met een leeg bureau. Dan ga je een aanpak of een oplossing bedenken, duurzaam en in een richting waarin nog niet eerder is gezocht. Komt er iets boven, dan moet je vervolgens naar de praktijk en dat is waarin wij ons onderscheiden van andere denktanks. Wij moeten niet alleen denken maar ook doen’. Ger Vos is directeur van een organisatie die het woord ‘grensverleggend’ in zijn bedrijfsmotto heeft opgenomen. Niet om een zelf gekozen imago te bevorderen, maar omdat het bij de missie hoort.



93





Ger Vos

Directeur Innovatie Netwerk

‘Wij hanteren als regel dat we bij een bepaald idee of plan altijd op z’n minst één pilot doen. Om te laten zien dat het kan’, zegt Vos over de werkwijze van zijn Innovatienetwerk. Misschien toch wel een beetje genetisch bepaald door moederorganisatie LNV, waarvan de bedrijfscultuur er bij uitstek één is die met beide benen op de grond wil staan. Aan de andere kant, en Vos is de eerste om dat te bevestigen, is het des te opmerkelijker dat juist dit departement een ‘club als het Innovatienetwerk in 2000 de ruimte wilde geven om grensverleggende dingen te gaan doen’. LNV toonde daarmee lef, zegt Vos. En die ruimte mag ook letterlijk worden genomen want het Innovatienetwerk hoort bij LNV maar heeft een eigen organisatie, structuur en sinds een paar jaar ook een eigen werkplek. Waarom is dat belangrijk? ‘Binnen het LNV-domein komen er steeds vraagstukken boven die je niet oplost op de standaardmanier, maar die wél de verantwoordelijkheid zijn van het ministerie. Dan is het goed om een aantal mensen gewoon in vrijheid te laten zoeken naar oplossingen’. Natuurlijk, het ministerie treedt op als financier en de minister adviseert over het programma. Eens in de vijf jaar wordt het hele netwerk geëvalueerd om te zien of het genoeg heeft opgeleverd. Maar ook daarvoor gelden dan weer uitzonderlijke – laten we zeggen innovatieve normen. ‘Minstens de helft van wat je doet moet mislukken, anders doe je de verkeerde dingen’ zo citeert Vos een voormalige topambtenaar van LNV: ‘een tamelijk zeldzame houding binnen de rijksoverheid’. Vos kan het nog sterker vertellen. Bij de vorige evaluatie, in 2005, werd opgemerkt dat het project De kas als energiebron alleen al maatschappelijk zóveel had opgeleverd dat dat misschien wel genoeg

was om de verstreken vijfjarige periode te rechtvaardigen. Een wijze van kijken, aldus de directeur, die past bij de aard van innovatieprocessen.

‘Soms is het lastig om resultaten aan te tonen. Dan gaat het om een veranderd denken in de samenleving, en dat kan je niet zonder meer aan je eigen inbreng toeschrijven ook al lijkt het erop dat die belangrijk is geweest. Een voorbeeld is het concept Nieuwe dorpen. Normaal wordt het bebouwen van de groene ruimte als achteruitgang gezien. Wij hebben een gedachtegang uitgewerkt waarin het juist een impuls kan vormen voor de landschappelijke kwaliteit. Daarover is de laatste jaren een flink maatschappelijk debat ontstaan. Door dat debat zijn standpunten gaan schuiven en wordt het nu door meer partijen als een acceptabele optie gezien. In de gemeente Dantumadeel wordt ook echt gewerkt aan bebouwing van het buitengebied volgens het Nieuwe-Dorpenconcept, en in het Groene Hart zijn gesprekken daarover gaande. Maar mogen we dan zeggen dat die maatschappelijke verschuiving in denken het resultaat is van ons concept?’

Ligt het in het wezen van het innovatieproces, of in de aard van directeur Ger Vos dat bij het praten over resultaten een groeiende kluwen van projecten, ideeën en spin-offs de revu passeert? Het gebeurt in elk geval: ‘De Kas als Energiebron is echt succesvol gebleken en daar wordt natuurlijk op voortgeborduurd. In Bergerden zijn we nu al zo ver dat er inderdaad energie overblijft. Een vervolgiee is het concept Zonneterp. Daarbij ga je kassen koppelen aan huizen, waar van de afvalstromen weer worden gebruikt om energie voor de kassen uit te halen. Je komt zo tot hele

‘Om te laten zien dat het kan’

98

Ger
Vos

Directeur
Innovatie Netwerk

andere nutsinfrastructuren, waarbij energie uit de achtertuin komt. Op dit gebied wordt momenteel een aantal projecten in gang gezet.’ Vos doet er nog een schepje bovenop. ‘Je kunt je ook afvragen of je dat concept uit de glastuinbouw niet kan gebruiken voor wonen en werken. Dan krijg je het idee van Bouwen met Groen en Glas: je maakt gebouwen van glas, met een energieneutraal en constant klimaat en heel veel groen. Die zijn ook nog eens goed voor de gezondheid en het werkklimaat. Datatypistes werken een stuk beter als ze tegen groen aankijken, dat weten we uit onderzoek. Volgens dit principe is in 2007 een ontwerp ingediend voor het Floriadegebouw. De Hogeschool Dronten gaat een nieuw gebouw neerzetten volgens deze formule, in Amsterdam wordt ermee geëxperimenteerd. En in Bergerden wordt nu gebouwd aan een Sungalow, een combinatie van kas en verblijfsruimte op basis van hetzelfde principe.’

Maar niet alleen op het gebied van energie-innovatie gaan de ontwikkelingen snel. Vos noemt een ander voorbeeld: Nieuwe rivieren. ‘Water wordt altijd als een bedreiging benaderd. Maar waarom zou je het niet benutten door nieuwe rivieren aan te leggen, waarvan je gebruik kunt maken voor zandwinning, woningbouw, recreatie en natuurontwikkeling? Zie het ‘stijgende’ water als een kans! Dit concept hebben wij een tijd geleden uitgewerkt. Nu zijn we betrokken bij een haalbaarheidsstudie in Limburg en er zijn projecten in ontwikkeling in Wapenveld en bij Kampen. Dus zo komt het van wild idee tot concrete beleidsalternatieven, net als bij het concept Tijdelijke Natuur: natuur op braakliggende gronden met een garantie voor de projectontwikkelaar dat hij het mag

opruimen als er gebouwd moet worden. Per saldo winst voor de natuur en bovendien goed voor bepaalde pionierssoorten die juist op dat soort gronden gedijen. Wij hebben het idee ontwikkeld; het ministerie van LNV werkt het nu uit tot beleidslijn en een aantal plekken heeft zich al aangemeld.’ Soms duurt het lang voordat een idee in de praktijk een kans krijgt, door weerstand van potentiële stakeholders of van omstanders. Het concept agroparken uit 2000, het beginjaar van het Innovatienetwerk, is daar een voorbeeld van. Intensieve veehouderij op grote schaal zou met tuinbouw en kringlopen van afval en energie worden gecombineerd in grote gebouwen met meer verdiepingen. Minister Brinkhorst zag er wel wat in maar toch werd het onder de vlag ‘varkensflats’ al snel tot taboe gebombardeerd, onder meer vanuit de georganiseerde landbouw. ‘Het denken daarover begint nu langzaam te schuiven’, constateert Ger Vos begin 2008. ‘In die acht jaar is de discussie verder gegaan over vestigingsplaatsen, milieu-eisen en dierenwelzijn. Wij hebben intussen ons agroparkenmodel verder ontwikkeld en dat voldoet nu ruimschoots aan de eisen van Milieukeur. We kunnen het realiseren en de productiekosten zullen gelijk zijn of lager dan die in de gangbare houderij.’ Adviesraden zoals die voor het Landelijk gebied en van VROM en het RIVM noemen het agropark ‘perspectiefrijk’, ziet Vos, en er gaan steeds meer stemmen op voor het combineren van functies en kringlopen. Er komt dus zeker iets moois van de inspanningen die destijds zijn verricht. ‘Processen hebben tijd nodig. Gras groeit niet harder door eraan te trekken’.

99

Europees landbouwbeleid: verder op basis van moderne maatschappelijke waarden

Het Europese beleid is voor de portefeuille van minister Verburg heel belangrijk. Dat de bewindsvrouw zich daarvan sterk bewust was bleek al in de eerste weken van haar ministerschap, die je op Europees gebied gerust als een vliegende start mag omschrijven. Bij nadere beschouwing kan dat predikaat misschien wel gelden voor haar hele eerste jaar.







Roald Lapperre

Roald Lapperre, hoofd van de afdeling Gemeenschappelijk Landbouwbeleid op de directie Internationale Zaken, is een gedreven Europeaan. Die indruk wekt in elk geval de minutieuze ernst waarmee hij op zijn kamer aan de Bezuidenhoutseweg alle acties, gevolgen en implicaties opsomt van de activiteiten van het ministerie op Europees gebied. Veel inleiding heeft hij niet nodig; hij gebruikt alle tijd die hem wordt gegeven om over zijn beleidsterrein te praten. Komt hij over de Europese inzet van de nieuwe minister te spreken, dan doet hij dat met bewondering. 'Het is tekenend voor haar inzet', zegt Lapperre, 'dat ze een week na haar aantreden – nee, drie werkdagen na haar aantreden al in het vliegtuig zat naar Berlijn om haar Duitse ambtgenoot Seehofer te spreken, die op dat moment voorzitter van de Landbouwrraad was. Dat doet niet elke minister. Je hóeft het ook niet te doen, maar als je zo'n initiatief wél neemt wordt dat gewaardeerd en dat zijn dingen die tellen, in de Europese verhoudingen. Zo heeft ze ook geïnvesteerd in contacten met de Slovenen, die het voorzitterschap van de Duitsers overnamen, en in de relatie met landbouwcommissaris Fischer-Boel. Die heeft ze afgelopen september ontvangen in een boerenschuur in Kamerik en toen zijn ze met z'n tweeën gaan fietsen door agrarisch natuurgebied. Dan hoor je later dat de Commissaris, een Deense, enorm heeft genoten en onder de indruk was. Ze wist wel dat de Nederlandse melkveehouderij efficiënt was want die naam hebben we nu eenmaal, maar wat wij hier aan boerennatuur en aan landschappelijke waarden hebben, daar had ze geen idee van. Ze heeft zich op de terugweg naar Brussel door haar chauffeur binnendoor laten rijden, over het pontje bij Schoonhoven om nog wat van het Nederlandse platteland na te genieten! Zo heeft minister Verburg in korte

Hoofd Afdeling Gemeenschappelijk Landbouwbeleid

tijd een Europees netwerk opgebouwd en dat merk je. Als je in Europa iets voor elkaar wil krijgen moet je investeren in een goed verhaal en in relaties.'

En Verburg hééft dingen voor elkaar gekregen in Brussel. Lapperre heeft geen moeite met voorbeelden. 'Vanaf april van dit jaar mogen de veehouders 2,5% meer melken. Dat wilden wij héél graag, daar is intensief voor gelobbyd en Verburg heeft het er in de Landbouwrraad door gekregen. Voor ons is dat belangrijk omdat we hechten aan het beëindigen van de melkquotering in 2015, zoals overigens ook is afgesproken. Dan is het belangrijk om in de komende jaren een zachte landing te kunnen maken doordat de quotawaarde geleidelijk daalt. Dat bereik je door de omvang van de quota steeds met een paar procent te verhogen. Verburg had een goed verhaal, waarin natuurlijk ook een rol speelde dat de melkprijzen momenteel historisch hoog zijn. Behalve van de Fransen, Oostenrijkers en de Duitsers, die bang zijn voor uitholling van die prijzen, heeft ze in de Europese ministerraad brede steun gekregen.'

Nu had minister Verburg op het gebied van Europees beleid een goede uitgangspositie, merkt Lapperre op. In contrast met de vorige regeringen had het kabinet Balkenende IV namelijk in het regeerakkoord een passage staan waarin uitdrukkelijk een toekomst wordt toegeschreven aan het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid, mits dat meer wordt gekoppeld aan de huidige maatschappelijke wensen. Ook op dat gebied heeft de minister trouwens de koe bij de horens gevat, aldus de verantwoordelijke ambtenaar die alweer in de startblokken staat voor een nieuwe opsomming. 'Wat zijn dan die maatschappelijke

‘Verburg heeft een goed verhaal’

106

wensen? Die discussie hebben we breed getrokken. Er zijn echt inspanningen gedaan om nu eens gesprekspartners op te zoeken die niet dichtbij het ministerie staan en waarvan we de visie nog niet kennen. De minister heeft vier, wat wij noemen, benen-op-tafelgesprekken gevoerd met opiniemakers uit alle hoeken van de samenleving. Vertrouwelijke gesprekken,

zodat de mensen zonder terughoudendheid konden praten: wat verwachtten zij van een maatschappelijk ingebedde land- en tuinbouw? De voorzitter van de landelijke studentenvakbond was daarbij, om eens iemand te noemen, en dat was echt iemand die een behoorlijk eind van de agrarische bedrijfstak afstaat.

Roald
Lapperre

Daarnaast zijn er tien keukentafelgesprekken geweest, met boeren, burgers en buitenlui over de betekenis van het beleid voor hun gebied, en we hebben TNS-NIPO een publieksonderzoek laten doen. En er is een internetconsultatie geweest waaraan bijna duizend mensen een bijdrage hebben geleverd. Dat heeft allemaal materiaal opgeleverd voor een kabinetsstandpunt over de manier waarop het Europees landbouwbeleid kan worden gemoderniseerd. Dat standpunt wordt nu door de minister naar Europa gebracht.’

Geen directe steun meer aan producten, maar inkomenssteun op basis van maatschappelijk gewaardeerde prestaties, zo valt de grote lijn te beschrijven van het door Verburg bepleite beleid. Die inkomenssteun vult dan een sterkere oriëntatie op de markt aan die sowieso het uitgangspunt vormt van het beleid. En bij maatschappelijk gewaardeerde prestaties valt te denken aan voedselzekerheid, voedselkwaliteit, landschappelijke waarden, milieu en dierenwelzijn. Meer in het algemeen moet het streven worden om boeren en plattelandsondernemers vooral daar te steunen waar zij een bijdrage leveren aan het in stand houden van landschap, natuur of water dat zonder hun inspanningen niet zou blijven bestaan. Verburg hoopt in de loop van het jaar bij haar Europese collega’s steun te krijgen voor deze aanpak in het kader van de zogenaamde Health Check die al jaren geleden voor het landbouwbeleid is afgesproken. Gezien de discussies tot nu toe zijn de vooruitzichten volgens Lapperre niet slecht.

Zo speelt Nederland dus weer een actieve rol in het grote project van het Europese landbouwbeleid. Maar ook in kwesties die in of twee schaalniveaus lager liggen dan

Hoofd
Afdeling Gemeenschappelijk
Landbouwbeleid

dat allerhoogste is Nederland voortvarend bezig geweest aan het Europese front. Lapperre noemt er moeiteloos een paar op. ‘Na jarenlange inspanningen is jenever een beschermde naam geworden. Alleen wat in Nederland of België is gestookt mag die naam dragen, en dat is belangrijk, ook voor bijvoorbeeld toekomstige export naar de Verenigde Staten. Verder is het wijnbeleid hervormd, wat betekent dat er op termijn minder Europese steun naar die sector hoeft te gaan. Tegelijk hebben we tegen kunnen houden dat suiker toevoegen in het productieproces van wijn verboden wordt – belangrijk voor de paar honderd Nederlandse wijnboeren want bij ons is dat een wezenlijk onderdeel van het productieproces. En in juni is er een akkoord bereikt over de hervorming van de marktordening voor groenten en fruit. Het geld dat daarmee was gemoeid gaat nu niet meer naar bizarre doelen zoals de export van tomatenpuree naar Afrika, maar naar de telersverenigingen. Die kunnen daar innovatieve projecten rond bijvoorbeeld energiebesparingen en verminderde CO₂-uitstoot mee betalen. En wij hebben in Nederland meer telers die lid zijn van dergelijke telersverenigingen dan waar ook!’

107

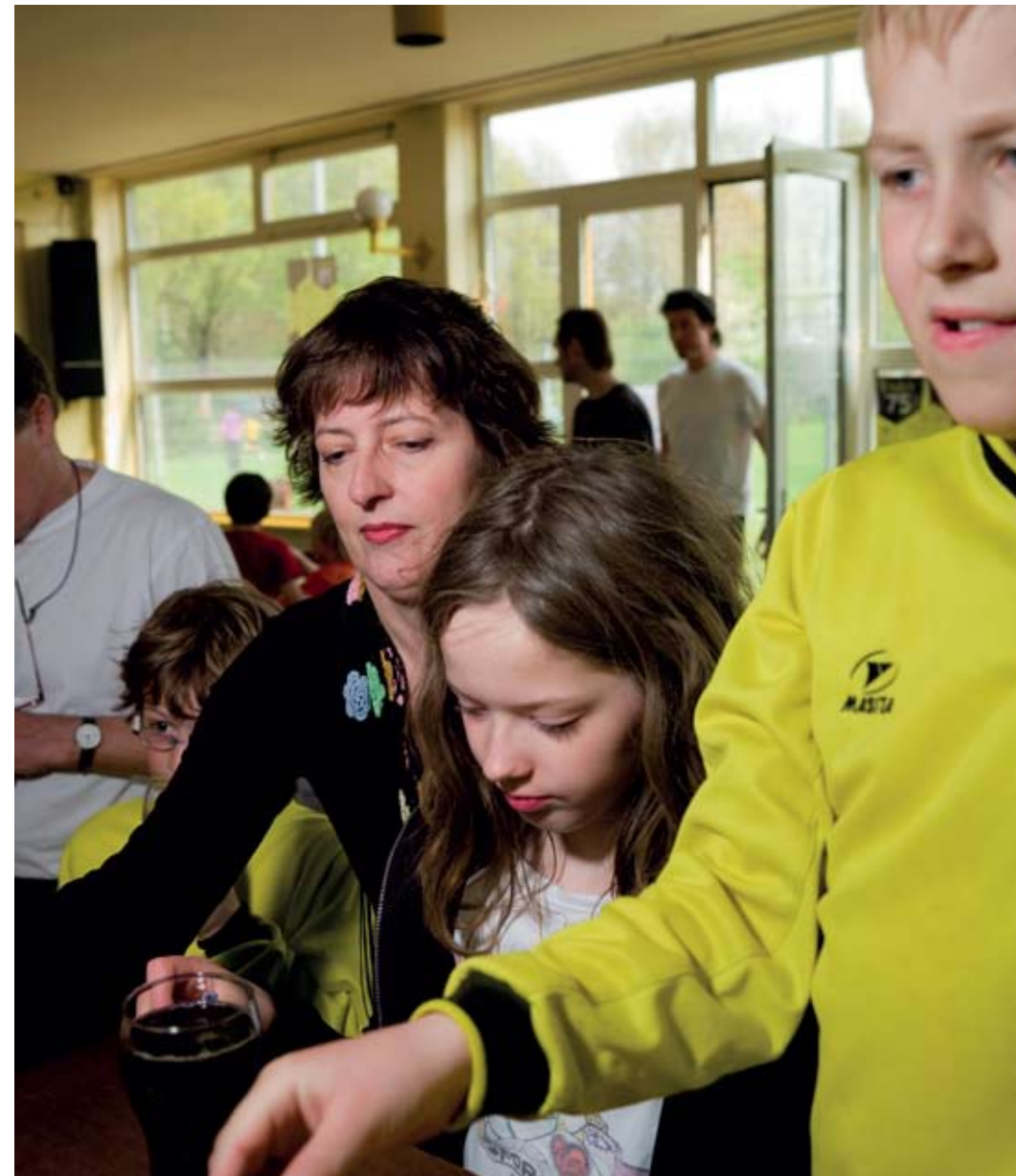
Signalen uit de samenleving: opvangen en er iets mee doen

108

Tijdig weten wat er in de samenleving leeft. Om beleid voor te bereiden, om draagvlak te zoeken, om nieuwe ideeën en stromingen in een vroeg stadium te onderkennen. Het klinkt eenvoudig: je oor te luisteren leggen. Maar in de praktijk is het moeilijker dan het lijkt, weet communicatieadviseur Roelfine Krommendijk die een speciaal project op dit gebied leidt.



109





Roelfine Krommendijk

Senior
Communicatieadviseur

‘Iedereen kent wel het gevaar om in een ambtelijk bolwerk teveel met jezelf bezig te zijn, of om helemaal op te gaan in de uitwisseling tussen de Haagse instellingen,’ zegt Roelfine Krommendijk. Zij is vanuit de directie Communicatie verantwoordelijk voor een project om het rendement van signalen uit de samenleving te verhogen. ‘Dat gevaar is al heel lang bekend, dus de waakzaamheid ertegen bestaat ook al vrij lang. Interactieve beleidsvorming is een manier om je daartegen te wapenen. Een bekend begrip: beleid als resultaat van een voortdurende uitwisseling tussen departement en samenleving. Je bedenkt iets; je maakt een concept, dat breng je onder de mensen en dan komt er een reactie waarmee je dan het volgende ontwikkelstadium bereikt, en zo verder. Dus het is niet zo dat we hier allemaal als oesters zijn afgesloten van de buitenwereld, integendeel. Er gebeurt tegenwoordig met de nieuwe media al heel veel om signalen op te vangen vanuit de samenleving. En bovendien: signalen opvangen doen we allemaal. We lezen de krant, we kijken televisie. Dus daar ligt het niet aan. Het probleem is eerder om ook echt wat te doen met die signalen, dus om ze om te zetten in beleid. Dat blijkt vaak een moeilijke opdracht’. Toch is het ministerie vastbesloten om juist die opdracht tot een goed einde te brengen en dat is precies waar Krommendijk met haar werkgroep in beeld komt.

‘Behalve die ik net noemde is er al een aantal bronnen en kanalen speciaal voor dit doel beschikbaar’, zegt ze. ‘Bij de directie Communicatie worden al heel lang media-analyses gemaakt. Die geven een aardig beeld van wat er leeft. Bij de dienst Regelingen zijn ze bezig met klantenpanels: wat vind je van

onze dienstverlening, heb je nog vragen over het formulier dat je hebt ingevuld, etcetera. En bij dat soort panels blijkt dan vaak dat die mensen die daaraan hebben meegewerkt, ook nog wel een vraag of een opmerking hebben over het beleid. Zo van: ‘Nu ik u toch spreek...’. De bestuursraad, dat is het hoogste ambtelijke overlegorgaan op het ministerie, heeft al een paar keer een dialoog opgezet met buitenstaanders: kunstenaars, opinieleiders, mensen die in het dagelijks leven niets met LNV te maken hebben. Al dat soort kanalen om te weten te komen hoe er in de samenleving wordt gedacht, hebben wij nu samengebracht in een toolkit. LNV-ers kunnen daarin zien welke keuze ze op dit gebied hebben en daar maken ze ook gebruik van. Maar het probleem blijkt steeds hoe dat soort informatie te gebruiken; hoe het te integreren in je gewone werk. Daarvoor is nu mijn werkgroep aan het werk.’

In die werkgroep zitten allerlei mensen die op een of andere manier in een helpende rol betrokken zijn bij beleidsprocessen. ‘Dus dat zijn voorlichters, communicatieadviseurs, en adviseurs vanuit het bureau Bestuursraad en de directie P&O. Mensen die iets hebben met ‘van buiten naar binnen werken’. We kijken naar vragen die ons vanuit de directies worden gesteld, met de bedoeling om ze te helpen, niet alleen door de goede instrumenten te zoeken maar vooral ook met de vraagstelling.’ Er heerst wel eens de neiging, constateert Krommendijk, om alle heil te verwachten van het inzetten van een nieuw en schijnbaar innovatief kanaal. Een internetconsultatie bijvoorbeeld. Maar eigenlijk levert dat vaak weinig nieuws op wanneer je niet van te voren duidelijk weet wat je te weten wil komen. Vraagarticulatie heet het als je daar wel goed

114

over nadenkt. 'Je moet precies weten waarnaar je zoekt en dan krijg je ook de informatie waar je op uit bent. Daarbij helpen de adviseurs die in deze werkgroep zitten. Als de vraag helder is, kijken we vervolgens naar de goede bronnen. De informatie uit die bronnen – dat kunnen websites zijn, ingezonden brieven in bladen, reacties bij Postbus 51 en noem maar op – gebruiken we dan voor een analyse en uit die analyse volgen aanbevelingen voor degene die de vraag heeft gesteld. Met diegene wordt dat natuurlijk ook besproken en daarbij komen dan ook de zogenaamde restsignalen aan de orde: signalen die naar boven komen terwijl je eigenlijk naar iets heel anders op zoek was. En de laatste stap in het proces is dat we ook zelf, als werkgroep, zo'n vraag en de afhandeling daarvan nog eens tegen het licht houden: ging het goed, kunnen we er nog wat van leren?'

Voorbeelden? Om de Nederlandse inbreng bij de vernieuwing van het Europese landbouwbeleid te onderbouwen is er een vrij uitvoerige consultatie geweest, via internet, email, keukentafelgesprekken en een enquête. 'Dat heeft echt tot beleidsconclusies geleid'. Op het gebied van dierwelzijn lopen de maatschappelijke emoties vaak hoog op, vervolgt de communicatieadviseur. 'Daarom is ons wel eens gevraagd: kunnen we dat soort incidenten ook van te voren zien aankomen? Dat hebben we als werkgroep onderzocht en dat leverde een veelheid aan signalen op. Honderden. Uiteindelijk hebben we daar goede, praktische adviezen op kunnen baseren, met name over de kwesties die het echt verdienen om intensief te worden gevolgd. Het chippen van honden bijvoorbeeld, eendagskuikens ook. En ritueel slachten. Dat zijn issues die makkelijk ontvlammen en die

we daarom met extra zorg moeten volgen.' Vaak krijg je, als je signalen analyseert, nuttige boodschappen waarom je in eerste instantie niet had gevraagd. Bijvoorbeeld over de rol die men van het ministerie verwacht, zaken in de uitvoering waar mensen zich aan storen, of in de handhaving: waarom houdt men zich niet aan die-en-die regel? Zit daar iets in de weg? 'Zo kwamen we erachter dat veel mensen weerstand hebben tegen het chippen van honden – iets waar we voordien geen weet van hadden'. Dat is allemaal informatie waarmee je iets nuttigs kan doen maar de opdracht is steeds weer om te zorgen dat dat ook gebeurt. 'Wij beslissen natuurlijk niet wat de beleidsdirectie met informatie gaat doen. Maar we stimuleren wel dat ze er iets mee gaan doen,' zegt Krommendijk.

'Doorwerking' noemt Krommendijk dat. 'Die begint bij goed afwegen welke informatie je wil binnenhalen. Dan moet die informatie worden vertaald en tenslotte is het nuttig om achteraf te kijken waar de doorwerking niet goed heeft gefunctioneerd'. Een tweede toolkitje, voor de managers, zou dat wat zijn? Krommendijk: 'Nee, dat zal niet werken want daarvoor is toch iedere nieuwe actie om signalen te oogsten en elke beleidskwestie waar het over gaat weer te verschillend van de vorige'.

Het Bedrijf Gevoerd: meer oog voor de gezamenlijkheid binnen het rijk

De rijkswerkplek. Zo'n woord kun je als niet-ingewijde niet beluisteren zonder te vragen naar de betekenis. Marleen Wijnstok maakt als reactie een brede armzwaai naar een bureau met stoel en pc achter haar. Strak en functioneel, niks mis mee. 'Overal goed en onbelemmerd kunnen werken, dat is straks de norm. En: gezamenlijk inkopen als het kan'.







Marleen Wijnstok

Beleidscoördinator
Directie Informatiebeleid en
Facilitaire Zaken

En met die woorden heeft Wijnstok, beleidscoördinator bij de directie Informatiebeleid en Facilitaire Zaken (IFZ) ook de belangrijkste drijfveren aangegeven achter het behoorlijk opgeschudde beleid op het gebied van de bedrijfsvoering. Terwijl binnen LNV discussies gaande waren over efficiënter en flexibel werken en daartoe ook onderling meer samenwerken, verscheen vorig jaar oktober de nota Vernieuwing Rijksdienst. Die gaf voor de hele rijksdienst de richting aan, in overeenstemming met de visie van het vierde kabinet-Balkenende: met minder mensen flexibeler en efficiënter werken. Er zit ook een hoofdstuk speciaal over bedrijfsvoering in 'en die bevatte voor ons veel concrete handvaten', zegt Wijnstok nu. 'Het was een soort katalysator, ook om de verschillende ideeën en visies voor personeel, materieel, ict, huisvesting en dergelijke op één lijn te krijgen.' Een belangrijk effect van de rijksnota was dat de samenwerking tussen de departementen daarna snel zijn vrijblijvende karakter verloor. 'Uitgangspunt van de nota is: het rijksbelang prevaleert boven het departementale belang. Dat lijkt logisch maar dat was het in de praktijk voordien niet altijd. Het betekent dat je meer oog krijgt voor de gezamenlijkheid en minder vanzelfsprekend alleen vanuit je eigen toko denkt.'

Eind vorig jaar hebben de stafdirecteuren binnen LNV zich ook expliciet aan die lijn geconformeerd, vertelt de beleidscoördinator. 'Ze zeiden: wij gaan in principe geen andere dingen bedenken dan wat ons vanuit de gezamenlijkheid wordt aangereikt'.

Wat die gezamenlijkheid is, daarover hoeft ook geen misverstand te bestaan want in dezelfde nota lag al besloten dat er een rijksbreed directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk komt, dat wordt ondergebracht bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). 'Dit bepaalt het rijksbeleid op het gebied van personeel en organisatie, informatievoorziening en ict, inkoop, huisvesting en facility management', staat er in Het bedrijf gevoerd.

Er zijn ook gemeenschappelijke Expertisecentra in aantocht, waar medewerkers van afzonderlijke departementen worden gedetacheerd om hun kennis in dienst van de hele rijksoverheid te stellen.

Jazeker, beaamt Wijnstok, dit alles betekent minder handelingsvrijheid op de departementen zelf. Maar daar is bewust voor gekozen. 'Als je iets wil dan moet je ook zorgen dat het wordt aangestuurd, en niet naar eigen welbevinden gewoon doorgaan met je eigen dingen'.

De rijksoverheid wil iets en het departement van LNV evenzeer, dat blijkt uit de nota Het Bedrijf Gevoerd die de directie van Wijnstok samen met de andere stafdirecties van LNV produceerde als uitwerking van de nota Vernieuwing Rijksdienst. Flexibel en multi-inzetbaar werken, met een uitrusting die dat in alle opzichten mogelijk maakt, zo zou je het doel kunnen samenvatten. Wijnstok: 'Aan het begin van deze kabinetsperiode stond een doelstelling om het personeelsbestand

‘We móéten wel anders gaan werken’

122

Marleen
Wijnstok

Beleidscoördinator
Directie Informatiebeleid en
Facilitaire Zaken

rijksbreed met zo’n 15% te verminderen: de krimpoperatie, die ook bij LNV alle directies en diensten treft. Als je dan toch je taken goed wil blijven uitvoeren dan móét je wel anders gaan werken. Daarom zijn we hard naar flexibilisering aan het streven. Medewerkers moeten in verschillende samenwerkingsvormen rond verschillende thema’s kunnen werken, dwars door afdelingen en departementen heen. Dan moeten ze toegang hebben, bij elkaar binnen kunnen lopen, overal in kunnen loggen op het netwerk zonder daarbij allerlei belemmeringen te ondervinden. Dus één toegangspas voor alle rijks-ambtenaren. En een gemeenschappelijke huisstijl, daar wordt al druk aan gewerkt. Maar ook de rijkswerkplek, met aansluiting op het rijksintranet. Als we nu inloggen dan zien we automatisch de nieuwtjes van het LNV-intranet. Straks wordt dat waarschijnlijk eerst het belangrijkste nieuws van de rijksoverheid en dan het LNV-nieuws.’

En de inkoop zal voor een belangrijk deel gezamenlijk gaan gebeuren, onder aansturing van het bedoelde directoraat-generaal. Denk aan mantelcontracten voor bijvoorbeeld het meubilair, zodat de inkoop weliswaar decentraal plaatsvindt maar wel onder gemeenschappelijk vastgestelde normen en voorwaarden.

Wijnstok heeft niets teveel gezegd. Er is veel in beweging op het gebied van bedrijfsvoering. En zoals de rijksambtenaar anders moet gaan werken, zo moeten de stafdirecties die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering dat ook. ‘Het is comply or explain’, zegt Wijnstok. ‘Meedoen of onderbouwen van je afwijking. Opeens is de vrijblijvendheid eraf, maar dat is wel goed want dan komt er tenminste iets tot stand.’

123

Een OSCAR voor creativiteit en enthousiasmerend vermogen

124

Christien van Rossem, senior adviseur bij de directie Personeel en Organisatie, was op 24 mei 2007 een van de vijf winnaars van een OSCAR. Dat is de prijs waarmee uitstekend presterende functionarissen op het gebied van Human Resource Management bij de overheid worden geëerd. Vooral haar durf en overtuigingskracht zorgden dat de lauwerkrans in de categorie 'creatief' haar kant uit kwam, zo lijkt het.



125





Christien van Rossem

Senior adviseur
Personeel en Organisatie

Van Rossem is trots op haar prijs. Dat moet ook wel, want het is een bijzondere onderscheiding waarvoor veel kandidaten in aanmerking kunnen komen en die niet vaak wordt uitgereikt. Ze vertelt graag hoe het zo kwam, maar zonder een zweem van opschepperij of pronkzucht. Geconcentreerd en serieus, schijnbaar nog het meest geboeid door de projecten zelf waarmee ze de onderscheiding verdiende, doet ze verslag van een ervaring die haar zelf ook overviel. 'Je moet voor zo iets worden voorgedragen door een klant,' licht ze toe terwijl ze een stapeltje foto's opzoekt om de activiteiten te illustreren waarom het allemaal draaide. 'In mijn geval was dat de directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid, die ik heb geholpen bij verschillende processen in de human-resources-sfeer. Als je dan eenmaal bent voorgedragen, dan zit er een behoorlijk zware selectieprocedure aan vast met een jury van zwaargewichten. Ik vond dat spannend en ik heb er ook nog veel van geleerd.'

Waar ging het om? Er waren drie projecten met de directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid (VD), aldus Van Rossem, die samen de basis vormden voor de nominatie voor de prijs. 'Ik deed de evaluatie van hun reorganisatie, ik begeleidde een werkgroepje bij het uitvoeren van acties die uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek voort waren gekomen. En ik hielp de directie bij het invoeren van competentie management.' Waarvoor ze uiteindelijk de prijs verdiende, dat was niet zozeer de inhoud of de vorm die ze aan haar bijdrage meegaf zo begreep ze van de jury, maar vooral de creativiteit en de lef om het management team mee te krijgen in een exercitie die voorzienbaar veel tijd zou vragen en ook veel kritische gedachten naar boven zou kunnen halen. 'De jury vroeg me hoe ik het zo ver had gekregen', vertelt Van

Rossem, terugblikkend. 'Ik heb aangegeven wat er voor het MT voor voordelen aan zitten om de medewerkers de ruimte te geven hun gedachten te uiten. Het kost nu tijd, zei ik, maar later gaat het jullie veel tijdswinst opleveren'. Karakteristiek en innemend is de manier waarop Van Rossem bij haar verslag elk beroep op modieuze termen of indrukwekkend jargon mijdt. Tien tegen een dat de jury daar ook van onder de indruk was. 'Er is al heel veel gewonnen', vervolgt ze in een beschrijving van het evaluatieproces bij de directie VD, 'als je de medewerkers de kans geeft om hun klachten te uiten of hun verhaal te vertellen. Voor een deel is dat zelfs al genoeg.'

Van Rossem: 'De reorganisatie was al gebeurd toen ik erbij werd gehaald.

De Ondernemingsraad had om een evaluatie gevraagd, en de verantwoordelijke directeur vroeg me een opzetje te maken. Ik dacht: dit moeten we breder trekken, dan levert het meer op. Het management team schrok er een beetje voor terug, maar ging toch akkoord met mijn opzet om een beroep te doen op alle medewerkers in het proces. We lieten groepen van zo'n tien tot twaalf mensen bijeenkomen in een ruimte met een klagmuur en een jubelmuur. Bij allebei moesten ze stilstaan en opschrijven wat er heel goed of juist niet goed was gegaan als gevolg van de reorganisatie. Dat leverde weer veel materiaal op voor een verslag aan het MT'. Dat MT stond vervolgens voor de nieuwe uitdaging om de verkregen kennis op een vruchtbare manier in te zetten, al of niet met betrokkenheid van de medewerkers. Ook die uitdaging werd geaccepteerd. Er werd een viertal themagroepen ingesteld. Een over managementfilosofie, een over competentie management, een over 'de VD-manier van werken' en een gericht op een specifieke functiegroep. Op een speciale dag

‘We lieten groepen bijeenkomen in een ruimte met een klaagmuur en een jubelmuur’

130

Christien
van Rossem

Senior adviseur
Personeel en Organisatie

in het Haagse etablissement ‘De Kookfabriek’ werd aan die groepen gevraagd om hun belangrijkste bevindingen op een creatieve manier aan de hele directie te presenteren. De deelnemers stelden de organisatie niet teleur. ‘Er was een demonstratie van goede en slechte manieren om een gesprek te voeren. Er kwam een groep met een schildersezel en de uitnodiging aan ieder cluster binnen de directie om zichzelf schilderend te presenteren zodat de resultaten bij de andere clusters konden worden opgehangen. Het werd een hele goede dag, die eindigde met samen eten koken in groepjes’.

De aanpak van de andere twee cases waarop de jury zijn oordeel baseerde was anders in de vorm, maar niet in de onderliggende gedachte: een brede betrokkenheid binnen de directie leidt tot tevreden medewerkers. ‘Je hebt de mensen geënthousiasmeerd en mee gekregen in het proces’, prees de jury. ‘Eerst het MT, daarna ook de medewerkers’.

Is Van Rossems aanpak nu representatief voor die van haar directie? ‘De vraag is of dat moet’ antwoordt ze voorzichtig. ‘Maar zeker is wel dat er veel mogelijk is. Ik heb de ruimte gekregen om het op deze manier te doen en dat is wel kenmerkend voor de manier van werken hier’.

De jaarlijkse O.S.C.A.R!-uitreiking zet de beste HRM-ers van het Rijk in de schijnwerpers. O.S.C.A.R! speurt excellent presterende HRM-ers op en maakt vervolgens hun sterke oplossingen en werkwijze breed bekend. Daarmee versterkt de HRM-kolom zichzelf ‘van binnen uit’. O.S.C.A.R! staat voor de kwaliteiten: Omgevingsgericht, Samenwerkingsgericht, Creatief, Aanjager van veranderingen en Resultaatgericht. De O.S.C.A.R!’s zijn dit jaar voor de tweede keer uitgereikt.

131

Departementale Ondernemings- raad: dynamiek brengt veel werk mee

In de windschaduw van de Houtskoolschets was 2006 voor de Departementale Ondernemingsraad (DOR) een relatief rustig jaar. Maar de dynamiek van het ministerie kent ook zijn getijdenregelmaat en na rustige tijden komen er drukke. Het verslagjaar, 2007, was daar een voorbeeld van. De DOR had zijn handen vol aan de gevolgen van de krimpoperatie en de vernieuwing van de rijksdienst.







Dirk Bankert Piet Bodingius

Duo-Voorzitters
Departementale
Ondernemingsraad

Laatstgenoemde ontwikkeling brengt mee dat een aantal voor het personeel belangrijke taken, diensten en activiteiten van het departementale naar het rijksbrede niveau wordt getild. En dat levert een hoop aanknopingspunten op voor de Departementale Ondernemingsraad om te adviseren en de belangen van het personeel te bewaken. 'We kijken vooral naar de gevolgen voor de mensen en dan of de nieuwe organisatie een goed perspectief biedt, zegt Piet Bodingius. Hij vervult samen met Dirk Bankert het duo-voorzitterschap van de DOR. Beide voorzitters kijken voor het jaarverslag graag terug op het vorige kalenderjaar. 'Een jaarverslag is belangrijk. Je moet er de ontwikkeling in de organisatie uit af kunnen lezen. Daarover moet het verantwoording afleggen en er moet een duidelijke visie in zitten', vindt Bodingius.

Terug naar de opschaling naar het rijksniveau: 'De ervaringen met het project P-Direkt waarin de personeels- en salarisadministratie over de hele rijksdienst samen zou komen, laten wel zien dat het vaak om moeizame processen gaat die goed op de rails moeten komen. Hetzelfde geldt voor de expertisecentra die worden opgezet om taken op het gebied van Human Resource Management over de ministeries heen te bundelen. Een groot voordeel is dat je veel meer gebruik kan maken van expertise. Veel problemen zijn voor alle ministeries hetzelfde en de oplossing daarvan kan dan meer centraal worden aangepakt. Een probleem is wel dat het allemaal meer op een afstand komt te staan. En ook moet de uitvoering zorgvuldig gebeuren want de belangen van veel mensen zijn ermee gemoeid.' Bankert vult aan met een ander voorbeeld: 'De personeelsadministratie gaat heel anders werken. De benadering is minder

persoonlijk. Alles gaat via de computer, ook de administratie van verlof en ziekte. Dat is misschien efficiënt, maar wij willen wel dat het ook echt goed werkt voor de medewerkers. Dat de controle goed is, en de privacy wordt beschermd. Vroeger had je de personeelsfunctionaris die als een soort Early Warning System fungeerde. Dat is nu niet meer zo en daar schuilt toch wel een gevaar in. Wij vinden het belangrijk dat mensen in hun eigen werkomgeving goed worden begeleid. Zo vragen de gevolgen van de nota Vernieuwing Rijksdienst de nodige aandacht van de DOR, meestal onder hetzelfde motto: het doel is goed, maar het moet niet ten koste gaan van de mensen. 'Maar het belangrijkste aandachtspunt in het afgelopen jaar was toch wel de reorganisatie als gevolg van de meest recente krimpopdracht', verzekert Bodingius. Als gevolg daarvan zou er 20% van het personeelsbestand in deze kabinetsperiode weg moeten. Rijksbreed, dus ook bij LNV, waarbij de uitvoerende diensten wat worden ontzien terwijl juist de stafdirecties met een nog wat hoger percentage worden geconfronteerd. 'Hoe dat in gang gezet moest worden, dat stond voor heel LNV in het rapport 'Zichtbaar laten, zichtbaar doen' dat verscheen in het voorjaar van 2007. Dat is in eerste instantie gericht aan de directies en diensten, dus die ondernemingsraden hebben het eerste woord. Maar wij houden ons met de totale aanpak bezig en daar valt ook wel wat over te zeggen'.

In het algemeen blijken beide voorzitters te spreken over de afspraken die zijn vastgelegd in het Onderhandelaarsakkoord. Bankert: 'Er is een garantie afgesproken dat er geen gedwongen ontslagen vallen maar wat belangrijker is: de mensen krijgen de gelegenheid om te komen tot een goede

‘We kijken vooral naar de gevolgen voor de mensen’

138

Dirk Bankert
Piet Bodingius

mobiliteit, flexibel en veilig, omdat er behoorlijk wat tijd voor het proces wordt genomen. Het moet geleidelijk verlopen tot aan 2012, met veel ruimte voor flexibiliteit en mobiliteit’. Bodingius: ‘Dit is de enige manier waarop je zo’n grootschalige operatie verantwoord kan doen. Niet mensen uit het proces halen, maar ze de tijd en de kans geven om naar een andere of betere positie te komen. Maar dan is het wel heel belangrijk dat er een goed pakket mobiliteitsbevorderende maatregelen naast wordt gelegd. Op papier zijn die er wel: loopbaanscans, salarismaatregelen, telewerken, in totaal 31 maatregelen, maar wij hebben wel eens de indruk dat ze in de praktijk nog niet allemaal even goed werken. Dat is een belangrijke inbreng van onze kant: zorg ervoor dat je dat proces aantrekkelijk maakt, en dat het wordt gezien als iets dat kansen biedt in plaats van bedreigingen! Het is belangrijk dat de mensen weten wat de mogelijkheden zijn; daar ligt ook een zware verantwoordelijkheid voor de leidinggevenden. Dat is een aandachtspunt. Wij willen dat het proces nu echt begint, want anders zitten we straks met een groot probleem. Er moet duidelijkheid worden geschapen waar het naar toe gaat, zodat de medewerkers een goed beeld hebben van perspectief en consequenties’.

De DOR heeft er ook zijn zinnen op gezet, zo blijkt uit het betoog van beide voorzitters, om ervoor te zorgen dat bij het begin van de nieuwe reorganisatie de lei schoon is voor wat betreft de vorige. ‘Er zijn nog zo’n dikke zeventig mensen die in de vorige reorganisatie herplaatsingskandidaat zijn geworden maar nog niet herplaatst zijn. Natuurlijk hebben die mensen zelf daar een rol in, maar de situatie moet ook zo zijn dat ze een faire kans krijgen. We voeren nu veel overleg met de directie P&O om daar een goede oplossing voor te vinden,

Duo-Voorzitters
Departementale
Ondernemingsraad

want wij vinden echt dat er duidelijkheid moet zijn voor de betrokkenen voordat de nieuwe reorganisatie alle aandacht vraagt’. Het contrast is groot als je kijkt naar de mate waarin externe krachten worden ingehuurd, vinden beide vertegenwoordigers van de medezeggenschap.

Bodingius: ‘Binnen LNV zien we nu een enorme groep externen en niet alleen op tijdelijke klussen maar ook op structurele functies. Dat hebben we vaak aan de orde gesteld. Als er ergens nieuw werk is wordt er vaak nauwelijks gekeken naar de eigen mensen, maar komen er meteen tijdelijke medewerkers van buiten aan te pas. Dat belemmert de perspectieven en de doorstroming voor de mensen die in dienst zijn van het ministerie, maar we willen ook dat de externen zelf een goed carrièreperspectief hebben.’

De dynamiek van de zich vernieuwende rijksoverheid heeft niet alleen het ministerie in zijn greep maar duidelijk ook de departementale ondernemingsraad. Belangrijk is daarbij een goed evenwicht te vinden tussen kritisch en opbouwend optreden, aldus de duovoorzitters. Bankert: ‘Je moet kritisch zijn maar ook vooral meedenken wil je iets bereiken’.

139

Het wordt menens met de diversiteit

140

Ruim driehonderd mensen van niet-Nederlandse komaf werken er op het ministerie van LNV. 'Hiermee lopen we beslist niet voorop in vergelijking met andere departementen', zegt coördinator diversiteit Brigitte van Elburg bij de directie Personeel & Organisatie. De diversiteit moet dus groter. Nieuw is dat er nu per directie en dienst normen zijn opgesteld.



141





Brigitte van Elburg

Coördinator
Diversiteit

De doelstellingen voor 2011 zijn heel concreet, legt Van Elburg uit. 'Op basis van het regeerakkoord heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) quota opgesteld voor vrouwen in het management, multiculturele medewerkers in het algemeen en multicultureel management. Het beleid op dit gebied wordt strak geregisseerd door BZK. De voorgeschreven normen zijn op ons ministerie doorvertaald en opgenomen in de nota 'Divers Personeelsmanagement bij LNV' die in december 2007 verscheen.' Ze laat een tabel zien met achter elk van de circa dertig organisatorische eenheden een streefpercentage en een getal dat de gewenste instroom van multiculturele collega's weergeeft. Voor vrouwen in het hogere management zijn die cijfers er wel voor het hele ministerie (25% in 2011), maar niet per organisatorische eenheid want daarvoor is het aantal directeuren te klein. Dat alles ziet er inderdaad niet vrijblijvend meer uit. Er wordt ook het nodige aan gedaan om de druk op de ketel te houden, verzekert Van Elburg. 'Het ministerie van BZK heeft een platform waarin alle diversiteitcoördinatoren zitten. Die houden elkaar op de hoogte van hun vorderingen en bespreken hoe ze die quota willen gaan halen. Binnen LNV probeer ik het thema diversiteit op verschillende manieren onder de aandacht te brengen. En de secretaris-generaal bezoekt samen met de directeur P&O regelmatig alle management teams in het kader van de werkbezoeken. Dat is ook een gelegenheid waarbij de vinger aan de pols wordt gehouden. Sancties zijn er niet, maar managementteams houden er meestal niet van om achter te blijven.' Het wordt dus wel menens met het diversiteitsbeleid, zou je kunnen zeggen.

En hoewel de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen bij de MT's wordt gelegd, mogen die laatste vanuit de departementale stafdienst P&O de nodige ondersteuning verwachten. Van Elburg: 'We hebben een Management Opleidingssprogramma en dat heeft tot nu toe al veel vrouwen opgeleverd voor het management, maar nog geen grote opbrengst aan multiculturele managers. Die zitten namelijk bij LNV ook niet veel in beleidsfuncties en dat is toch vaak het voorportaal naar een managementfunctie. Dus nu gaan we verschillende dingen doen. We gaan kijken of we management opleidingsprogramma ook kunnen inzetten bij de externe werving, dus zo dat aankomende multiculturele medewerkers al een zeker perspectief hebben dat ze goede kans maken om in dat programma mee te kunnen draaien. Dat kunnen we doen samen met directies die daar voor voelen, omdat bijvoorbeeld het terrein waarop zij zich met hun beleidsvoorbereiding begeven echt vraagt om een grotere multiculturele inbreng. Dat zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn waar het over voedsel gaat, natuur of groen onderwijs. En we gaan een quick scan doen door alle beleidsdossiers om te zien op welke dossiers het nou echt perspectief biedt om naar een meer diverse inbreng te streven. Het werkt enthousiasmerend als het juist in het primaire proces de noodzaak wordt gevoeld'. Over die noodzaak wil de coördinator nog wel wat kwijt, nu het erop begint te lijken dat de drijfveer achter het beleid bestaat uit beleidsnota's en BZK-normen. Dat is natuurlijk niet zo. 'Voor LNV is het gewoon een belang om een divers personeelsbestand te hebben, met genoeg multiculturele medewerkers. In de eerste plaats omdat er beleidsterreinen zijn waar hun inbreng niet gemist kan worden.'

‘Sancties zijn er niet, maar management-teams houden er meestal niet van om achter te blijven’

146

Brigitte
van Elburg

Coördinator
Diversiteit

Maar evengoed uit een ander welbegrepen eigenbelang: omdat de arbeidsmarkt krap wordt en we moeten zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever blijven voor jongeren. Op de hbo-opleidingen zitten tegenwoordig, en op de universiteiten in mindere mate, heel veel multiculturele studenten en wij moeten gewoon zorgen dat we stijgen op het lijstje van werkgevers die zij aantrekkelijk vinden – al was het maar uit het oogpunt van leeftijdsdiversiteit want ook qua jonge werknemers scoort LNV niet hoog’.

Voor dat doel is er dan ook in 2007 een speciaal stagebeleid gestart met een dag voor multiculturele studenten waar actief is geworven, met als resultaat dat er dit jaar tien studenten van multiculturele afkomst op stageplekken bij LNV konden worden geplaatst, vooral op beleidsafdelingen.

‘Kennismaken is het idee. Gewoon ontdekken wat je elkaar te bieden hebt. Als je het hebt over diversiteitsbeleid moet je toch liefst ook in de praktijk ook wel die diversiteit hebben ervaren’. Dat Brigitte van Elburg intussen langer over het beleid voor multiculturaliteit praat dan over dat voor vrouwen, hangt samen met het feit dat het halen van de gestelde doelen voor vrouwen dichterbij ligt dan dat voor allochtonen. Van Elburg: ‘LNV scoort momenteel 21% vrouwelijke directeuren en dat is een procent meer dan door BZK gevraagd. Geen reden om op onze lauweren te rusten trouwens, want in 2011 moet het percentage 25% bedragen en dat betekent per saldo een vrouwelijke directeur erbij. Toch zitten we hier dichterbij het doel dan in de sfeer van multiculturaliteit. Vooral waar het om de managers gaat is daar nog een lange weg te gaan. Maar de prikkels zijn er nu toch wel, helemaal nu onze directeur-generaal Anita Wouters tot ambassadeur Diversiteit van het departement is benoemd. Zij probeert het onderwerp waar mogelijk op de agenda te zetten in ik ga haar daarbij helpen!’

147

LNv Veranderopgave: brede waardering voor klare taal

De overheid moet met minder mensen gaan werken en haar taken slimmer en efficiënter aanpakken. Dat is, ruwweg gezegd, de opdracht die het kabinet in 2006 in het coalitieakkoord aan de rijksdienst heeft meegegeven. Dit heeft verder vorm gekregen in de nota Vernieuwing Rijksdienst. De gevolgen van deze opdracht zijn niet mals: een krimptaakstelling van 20% en een complete herziening van de wijze waarop rijksambtenaren hun werk doen.







Marianne Kuipers

Verandercoördinator

Voor LNV heeft de vernieuwing van de rijksdienst zijn neerslag gekregen in de vorm van de LNV-Veranderopgave getiteld 'Zichtbaar laten, zichtbaar doen'. Aan Verandercoördinator Marianne Kuipers de taak om het overzicht te behouden en LNV te ondersteunen op weg naar een slanker en slagvaardiger ministerie.

De kern van de nota Vernieuwing Rijksdienst is een overheid die meer gericht is op de behoeften en vragen van een snel veranderende maatschappij. Ambtenaren moeten zich, in zakelijk jargon, meer op de vraagkant van de markt gaan richten en hun werkzaamheden daar op afstemmen. Vervolgens moeten ze hun opdrachten op een flexibele, efficiënte en slagvaardige wijze uitvoeren. Volgens Kuipers zijn dit de twee pijlers van de LNV-Veranderopgave: 'Ten eerste gaan we Anders Werken. Dat is een project dat al een paar jaar geleden is gestart. Meer luisteren naar de maatschappij is daar onderdeel van, maar ook meer projectmatig werken en als organisatie flexibeler worden. Tot nu toe waren het losse acties. Daar moet nu samenhang in worden gebracht. De tweede kant van het verhaal is de krimpopgave; stafdirecties, beleidsdirecties, uitvoerende diensten, allemaal zullen ze het met minder mensen moeten doen'.

Het is een allesbehalve eenvoudige opgave om een ministerie met ruim 7.000 medewerkers, 22 directies en diensten en talloze beleidsprogramma's op een ander spoor te zetten. En natuurlijk doet Kuipers dit niet alleen; de directeuren van de LNV-directies zijn zelf verantwoordelijk voor de manier waarop de krimpdoelstelling en de nieuwe werkwijzen vorm krijgen. Maar Kuipers is de spin in het web. Of zoals ze zelf zegt: 'Ik bewaak de samenhang, monitor en faciliteer.' Kuipers werd in september 2007 Verandercoördinator, op het moment dat 'Zichtbaar laten, zichtbaar doen' werd goedgekeurd door de ministerraad. 'Daarna trad fase 2 in werking: de veranderplannen op hoofdlijnen per directie verder uitwerken tot concrete afspraken. De eerste weken heb ik met heel veel mensen gesproken en gekeken naar wat met name de directeuren en de DOR (Departementale Ondernemingsraad) van de verandercoördinatie verwachtten. Daaruit werd snel duidelijk dat er vooral ten aanzien van de harde krimpcijfers nog geen volledige duidelijkheid was. Het eerste dat dus moest worden vastgesteld was hoeveel elke directie moet krimpen en hoeveel geld er moet worden bespaard. Uitgaande van het algemene principe dat stafdirecties met 25% moeten krimpen, beleidsdirecties met 20%, uitvoerende diensten met 10% en inspecties met 20% heeft de bestuursraad eind oktober voor elke directie en dienst de specifieke krimpopgave vastgesteld. Voor allen geldt de algemene regel dat 5% een efficiency-taakstelling is en rest is een volume-taakstelling.'

‘Waar het met
minder kan,
moeten we het
ook met minder
doen’

154

Marianne
Kuipers

Verandercoördinator

Je kunt je voorstellen dat de boodschapper van dergelijk nieuws niet direct heel populair wordt. ‘Het is altijd hard om te moeten bezuinigen. Zeker als het van buitenaf wordt opgelegd. Aan de andere kant, het is allemaal belastinggeld. Dus waar het met minder kan, moeten we het ook met minder doen. Dat betekent wel dat de minister en de bestuursraad keuzes moeten maken. Zo van ‘als we op dit onderwerp meer gaan inzetten, zou dat kunnen betekenen dat we een ander onderwerp tijdelijk op een lager pitje moeten zetten’. Hoe we dat gaan doen, is nu een grote prioriteit’.

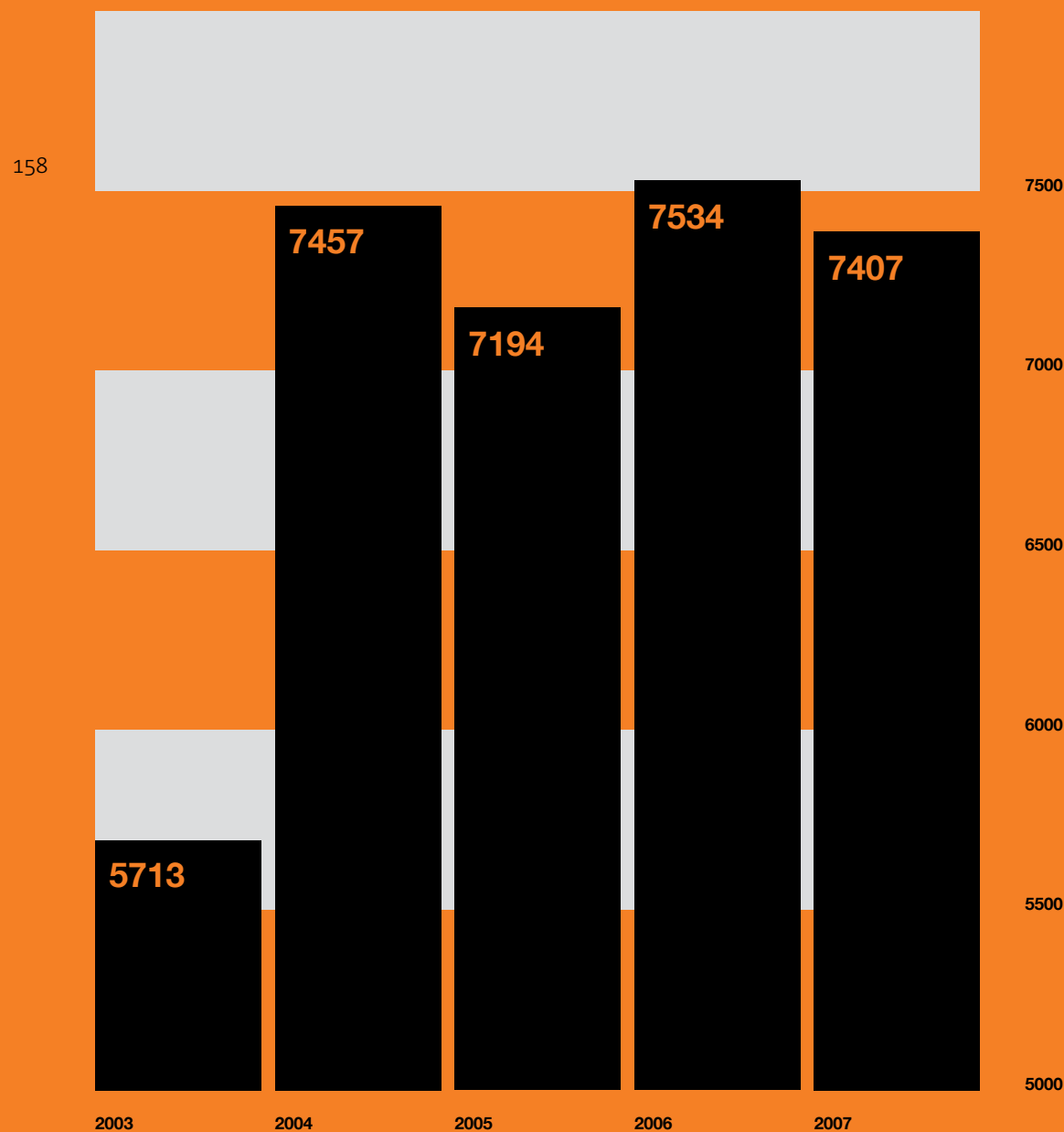
Gevraagd naar hoe LNV er in haar dromen uitziet in 2011 (de einddatum voor de Veranderopgave), ziet Kuipers een ministerie voor zich dat ‘goed weet wat er leeft in de maatschappij en de politiek en daar daadkrachtig op inspeelt. En waar de medewerkers plezier hebben in een afwisselende, flexibele manier van werken’. Zelf zal ze dit, wanneer alles goed gaat, niet meer meemaken in de hoedanigheid van Verandercoördinator: ‘Mijn streven is om in de tweede helft van 2008 de bewaking van het veranderproces bij de directies zelf neer te kunnen leggen. Het veranderteam kunnen we dan op 1 januari 2009 opheffen’.

155

Bijlage Cijfers & Analyse

Omvang bezetting

Ontwikkeling aantal medewerkers
■ Aantal Medewerkers

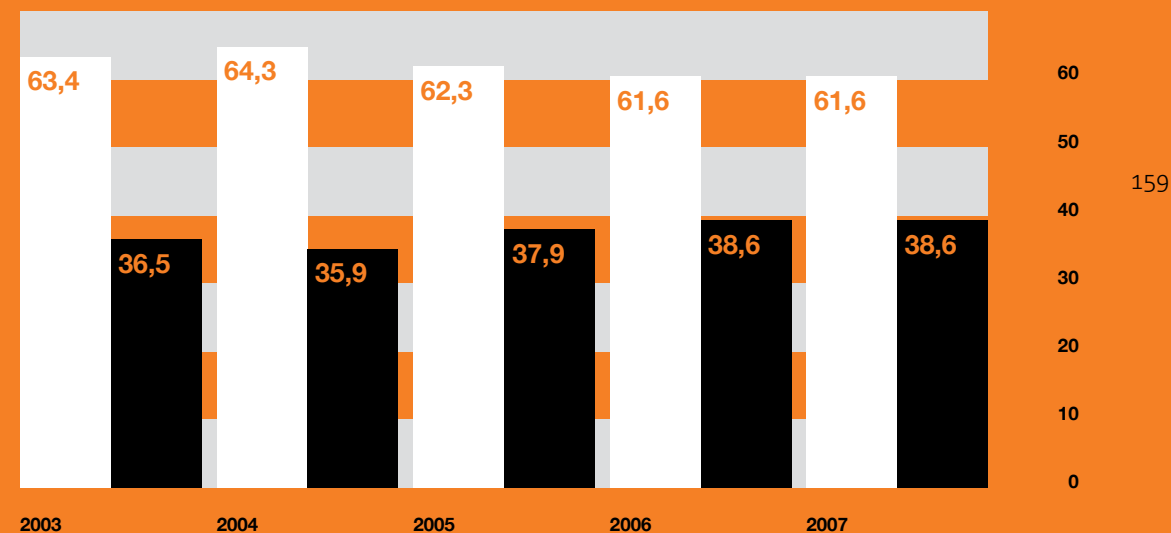


In 2007 is LNV gekrompen met 127 medewerkers t.o.v. 31 december 2006. Daarmee is LNV 1,8% kleiner geworden. Deze krimp wordt onder andere veroorzaakt door de verzelfstandiging van een deel van de Plantenziektekundige Dienst. Ondanks deze verzelfstandiging rond augustus

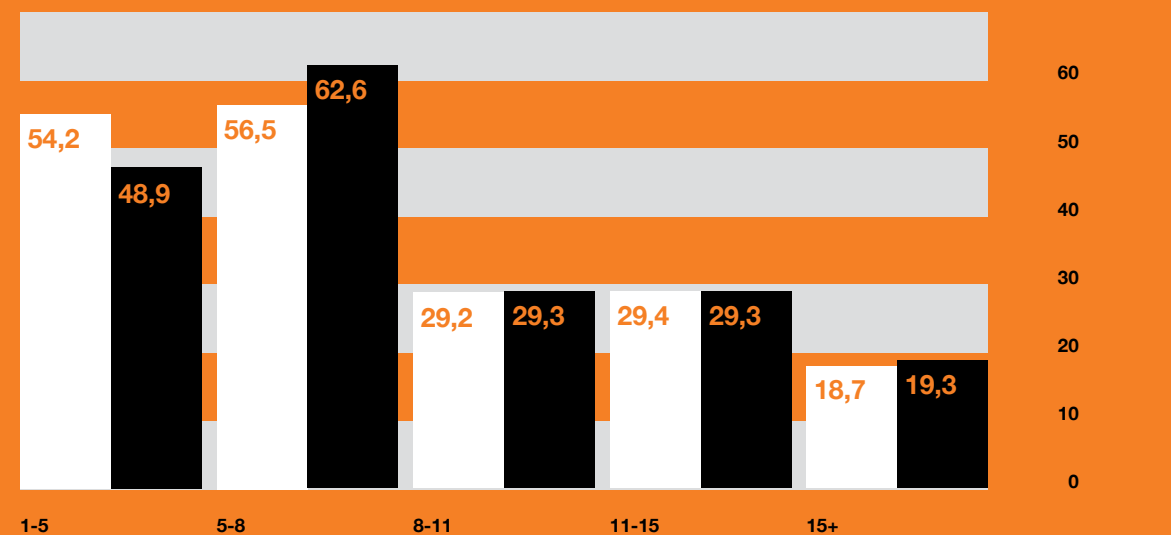
2007 is LNV ook in de periode daaraan voorafgaand nauwelijks gegroeid. Als gekeken wordt naar de ontwikkeling personele bezetting per maand vanaf december 2005 lijkt LNV vanaf eind 2006 al te anticiperen op een mogelijke krimptaakstelling, waardoor er verder geen groei plaatsvindt.

Verhouding man/vrouw

Ontwikkeling man / vrouw
■ Man ■ Vrouw
(In percentages %)



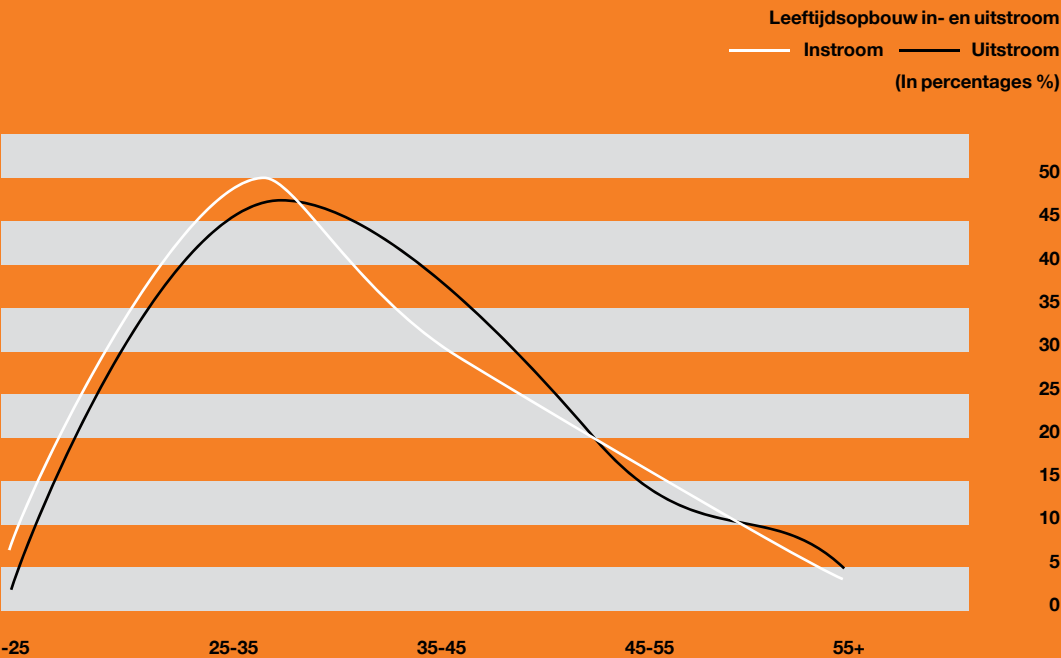
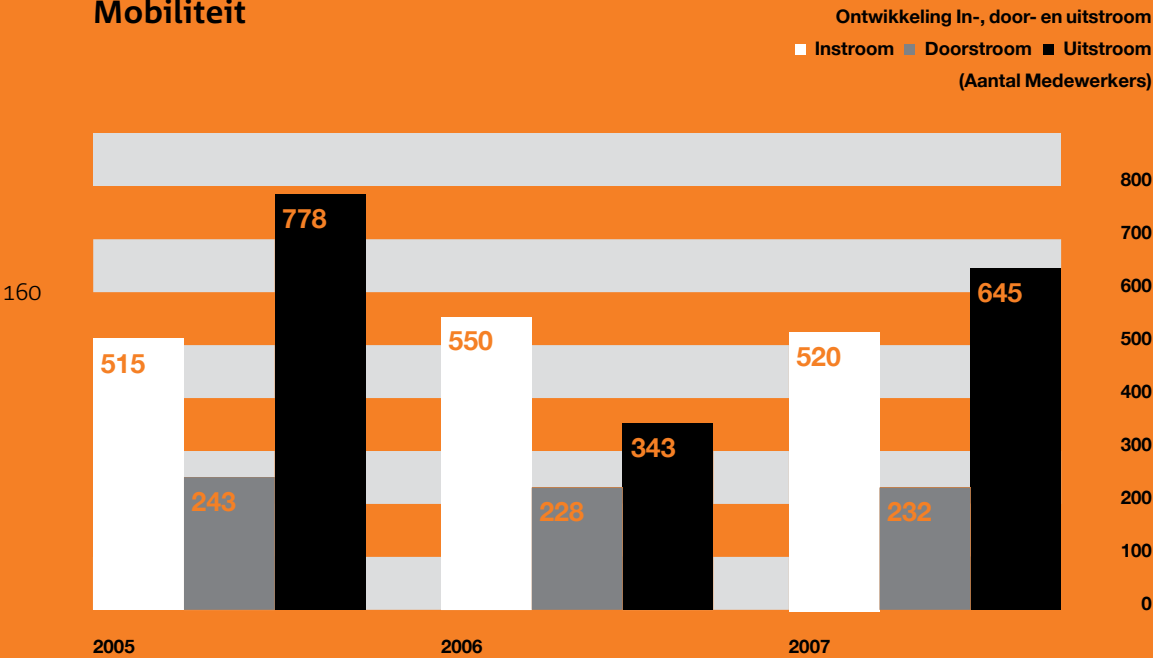
Verhouding aantal vrouwen per schaalcategorie
■ 2006 ■ 2007
(In percentages %)



De verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen binnen LNV is in 2007 gelijk gebleven aan 2006. Weliswaar zijn er in 2007 minder vrouwen dan mannen ingestroomd, maar er zijn ook minder vrouwen dan mannen uitgestroomd. Hierdoor is het aandeel vrouwen, ondanks dat zij gekrompen, relatief

gelijk gebleven. Door specifieke inzet in 2008 hoopt LNV het aandeel, maar ook het aantal vrouwen binnen haar organisatie te vergroten. Hierbij wordt in bijzonder aandacht besteed aan vrouwen in hogere functies. In 2007 is het aantal vrouwen in hogere posities (*schaal 15+*) al licht gestegen van 18,6% naar 19,2%.

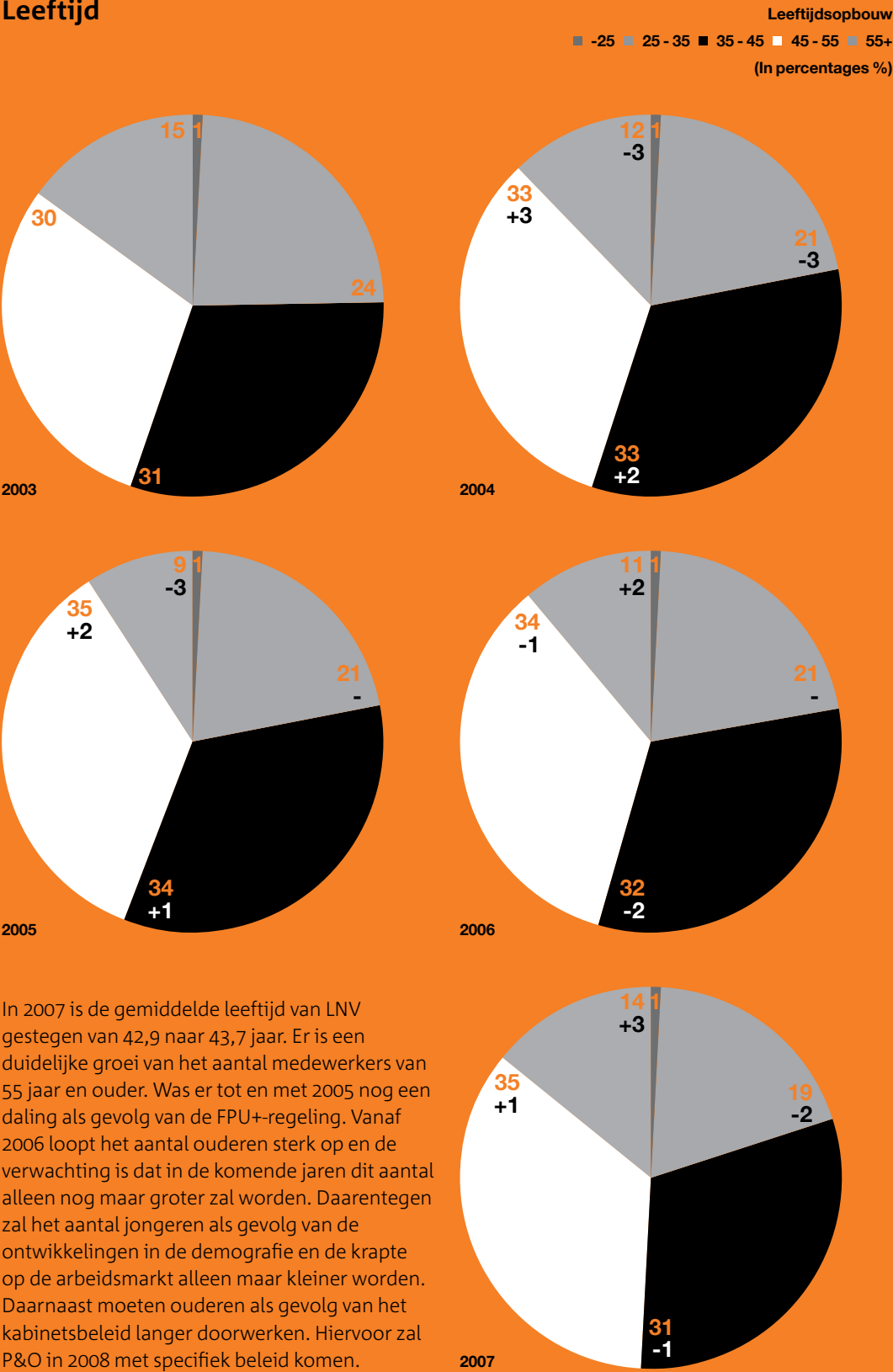
Mobiliteit



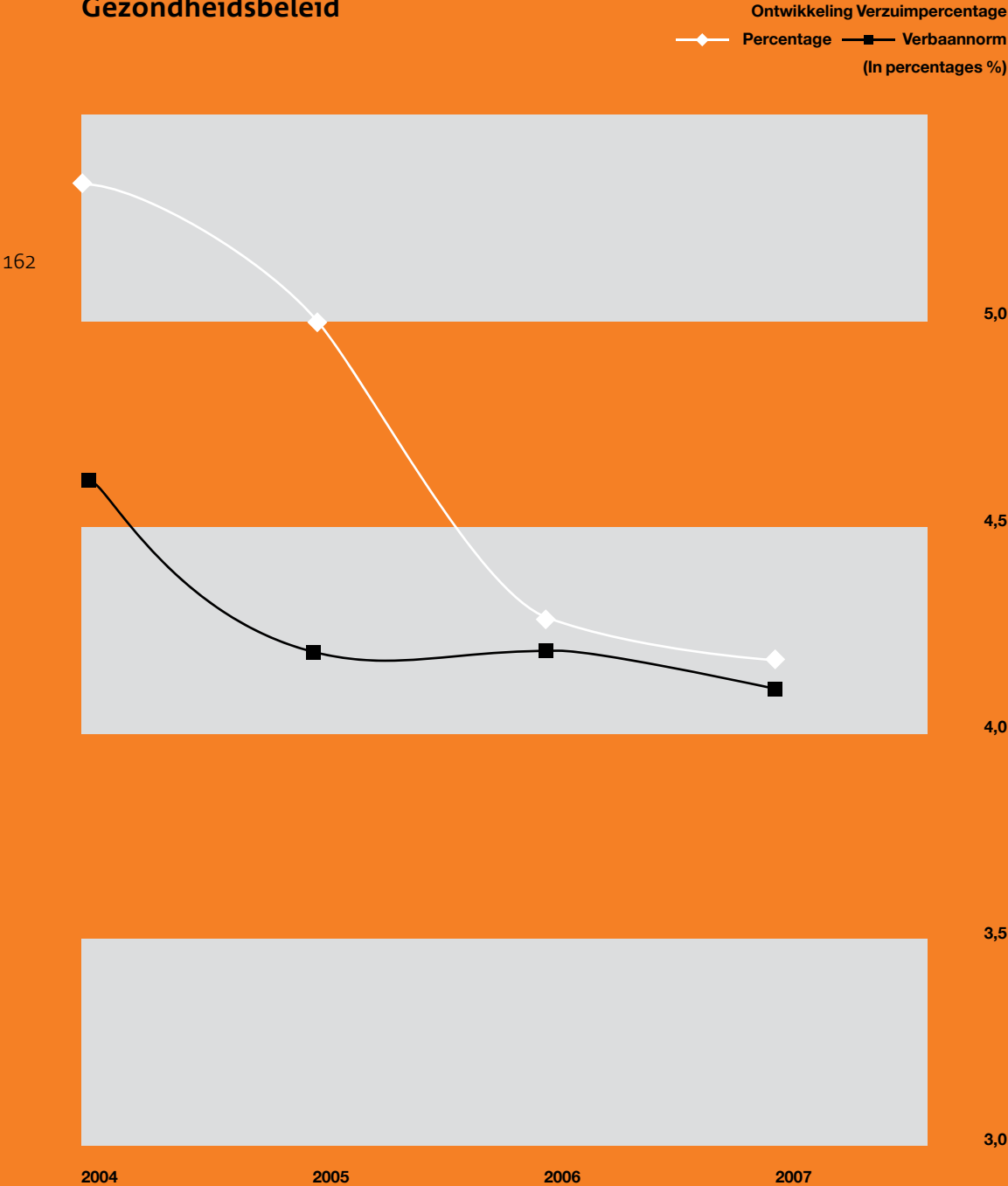
Ten opzichte van de afgelopen jaren zijn de in- en de doorstroom nagenoeg stabiel. In 2008 wordt, in het kader van de Verander-opgave, ingezet op een verhoging van de mobiliteit zowel binnen LNV, als naar buiten. Hierbij zal, in verband met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, wel nadrukkelijk aandacht

blijven voor de instroom. LNV heeft in 2007 al moeite met het behouden van jonge medewerkers zoals uit de leeftijdsopbouw van de in- en uitstroom blijkt. LNV zal in 2008 met specifiek beleid op dit gebied komen.

Leeftijd



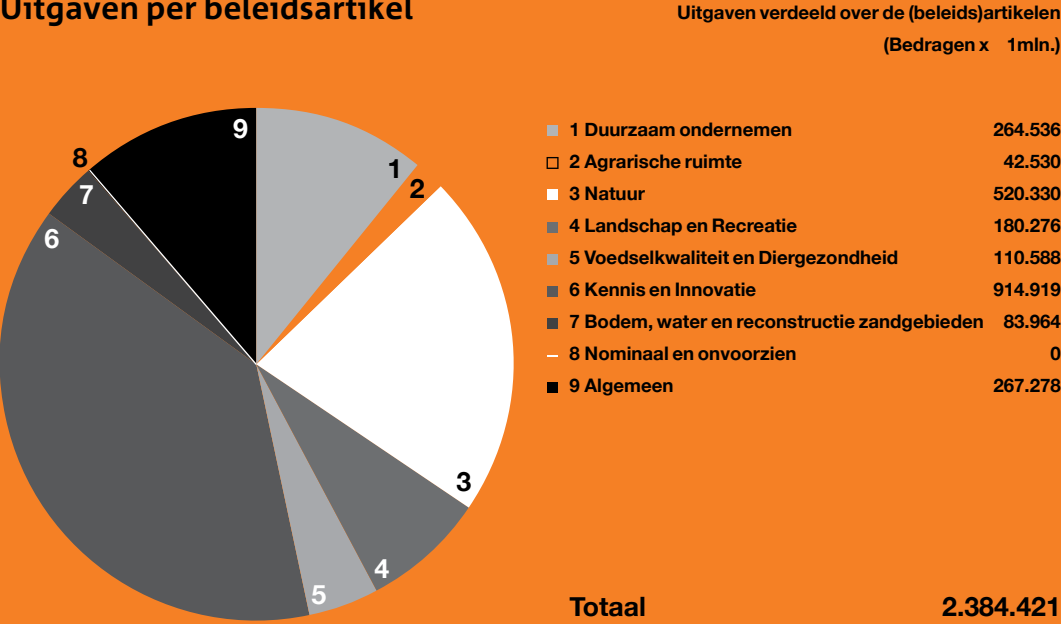
Gezondheidsbeleid



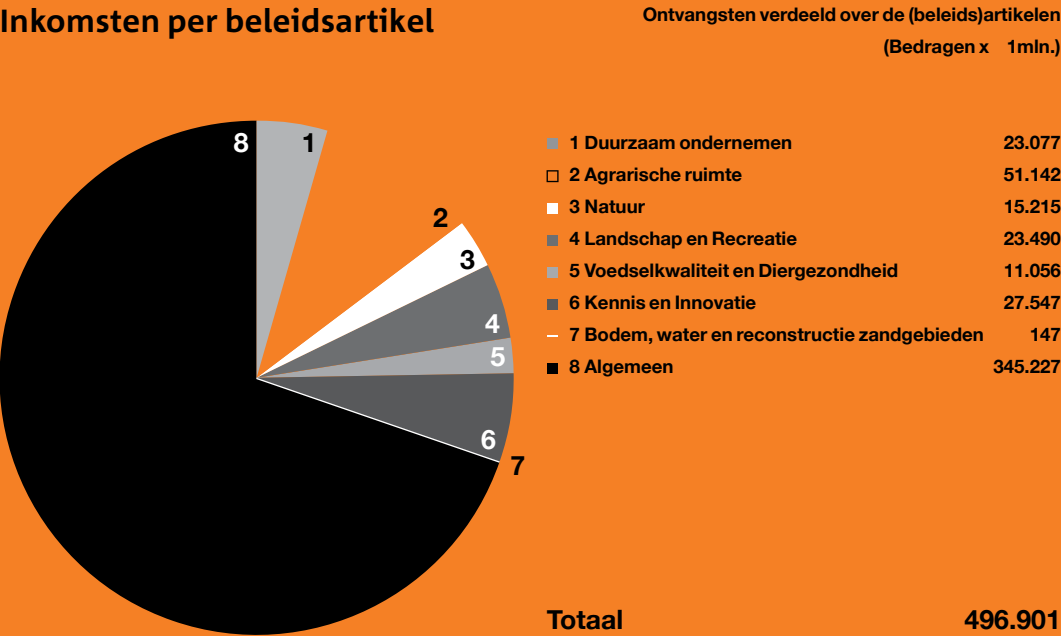
Gezondheidsbeleid is een speerpunt van P&O. Dit heeft geresulteerd in een daling van het ziekteverzuim in de afgelopen jaren. Hierbij lag het aantal dagen dat medewerkers ziek waren zelf onder de norm (12,6 t.o.v. 13). De meldingsfrequentie lag precies op de norm (1,5 keer per jaar). Ook voor 2008 is

gezondheidsbeleid een belangrijk speerpunt. Daarbij zal de aanbestedingsprocedure voor een arbodienst afgerond worden.

Uitgaven per beleidsartikel



Inkomsten per beleidsartikel



Colofon

Uitgave

Ministerie van Landbouw, Natuur
en Voedselkwaliteit.
Bezuidenhoutseweg 73
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Redactie

Directie Communicatie

Tekst

Martijndegroot.communicatie, Overveen

Ontwerp / Fotografieconcept

Silo (www.silodesign.nl)

Fotografie

Ivo van der Bent
René de Gilde (portretfoto minister Verburg)

Druk

Habo DaCosta

Projectbegeleiding

IFZ Bedrijfsuitgeverij

Oplage

8.000 exemplaren

Voor extra exemplaren,
vragen of opmerkingen kunt u contact
opnemen met: infotiek@minlnv.nl

Den Haag, mei 2008
