

Mogelijkheden voor groene concurrentie in agrarische productie en keten

**P. Terwan
W.J. van der Weijden
S. Seegers**

**Centrum voor Landbouw en Milieu
Utrecht, juni 2000**

Dankwoord

Wij zijn allereerst het Ministerie van VROM (DGM, directie Bodem, Water, Landelijk Gebied) dank verschuldigd voor de financiering van dit weinig traditionele project.

Het project is begeleid door een kleine commissie bestaande uit:

- R.A.L. Marcelis, Ministerie van VROM (DGM);
- A. Kamp, veehouder en CLM-bestuurslid;
- W.J. van der Weijden (CLM);
- mw. M. Koens (Ministerie van VROM, Directie Bestuurszaken) (agendalid);
- R. Hoefnagels, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM) (agendalid).

Wij zijn de commissieleden erkentelijk voor hun commentaar en suggesties.

Voor het genereren van ideeën voor groene concurrentie en het toetsen van eigen ideeën zijn interviews afgenomen met (in alfabetische volgorde):

- T. van Bellegem, ministerie van VROM;
- D.J.G. Brand, ministerie van VROM;
- J. Brand, ministerie van LNV;
- A. van den Brand, Stichting In Natura;
- F. Germs, ministerie van LNV;
- H. de Groot, MKB-Nederland;
- P. Hamelinck, ministerie van VROM;
- W. Klerken, VNO/NCW;
- mw. M. Koens, ministerie van VROM;
- J. van der Kolk, KPMG-milieuadvies;
- E. van Leeuwen, ministerie van VROM;
- D. Melman, Dienst Landelijk Gebied;
- H. van Nispen tot Pannerden, SME Milieu-adviseurs / Stichting Milieu-Educatie;
- mw. S. van der Pijll, Schuttelaar & Partners;
- F. Steenhuizen, CREM;
- B. Taverne, Rabobank Nederland;
- H. Wijnen, ministerie van VROM.

Met hetzelfde doel hebben we op 11 april 2000 een kleine workshop georganiseerd. Deze is bijgewoond door:

- mw. A. Deckers, ministerie van Financiën;
- A. Kamp, melkveehouder, CLM-bestuurslid en lid begeleidingscommissie;
- H. Schotman, SME Milieu-Adviseurs / Stichting Milieu-Educatie, Utrecht;
- W. Siemes, melkveehouder in oostelijk Gelderland;
- G. Titulaer, Westelijke Land- en Tuinbouworganisatie (WLTO);
- H. Docters van Leeuwen, Stichting Milieukeur;
- C. Roele, ministerie van LNV;
- J. Spaans, melkveehouder in Waterland;
- M. de Wacht, DLV Adviesgroep.

Tenslotte danken wij degenen die op andere wijze hebben bijgedragen aan de ideevorming: B. Edel (veehouder in Waterland) en G. van der Bijl, mw. N. Oerlemans en G. Pak (allen CLM).

Mw. ir. L. den Boer,
projectleider

Utrecht, juni 2000

Inhoud

Dankwoord

Inhoud

1. Inleiding	4
2. De componenten van groene concurrentie	6
2.1 Concurrentie en de mechanismen daarachter	6
2.2 De elementen van groene concurrentie	9
3. Randvoorwaarden voor succesvolle toepassing	11
3.1 Afbakening van het werkkerrein	11
3.2 Overwegingen bij groene concurrentie	12
3.3 ‘A priori’ succesfactoren voor de verschillende spelers	13
4. Mogelijkheden voor groene concurrentie	17
4.1 Concurrentie om imago	17
4.2 Concurrentie om marktpositie	21
4.3 Concurrentie om overheidsbudgetten	24
4.4 Concurrentie om grond / ruimte / vestigingslocaties	29
4.5 Concurrentie om productie- en emissierechten	30
4.6 Concurrentie om kredieten	30
4.7 Concurrentie om beleidsruimte	30
5. Effectiviteit en perspectieven: een wegwijzer voor groene concurrentie	34
6. Naar proefprojecten met groene concurrentie	41
6.1 Projecten met concurrentie tussen (groepen) agrariërs	41
6.2 Projecten met concurrentie tussen marktpartijen	43
6.3 Projecten met concurrentie tussen overheden	44
6.4 Meest kansrijke proefprojecten	44
7. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	46
Bronnen	50

1. Inleiding

Concurrentie en competitie als drijvende krachten

Concurrentie is één van de belangrijkste drijvende krachten in de moderne samenleving. Bedrijven concurreren om marktaandeel, aandeelhouders om dividend, werknemers om arbeidsplaatsen, politieke partijen om kiezers, maatschappelijke organisaties om leden en scholen om leerlingen. In de sport speelt concurrentie - daar competitie genoemd - een hoofdrol. Maar ook in de werelden van wetenschap en cultuur winnen concurrentie en competitie aan belang. Algemeen wordt aangenomen dat concurrentie leidt tot betere prestaties en/of tot een betere verhouding tussen prijs en prestatie. Daarom hebben recente kabinetten, overigens mede onder druk van de Europese Commissie, de mededingingswetgeving aangescherpt en marktwerking geïntroduceerd in sectoren die tot voor kort werden gekenmerkt door monopolies of kartels, zoals telecommunicatie, openbaar vervoer, sociale zekerheid en de energiesector. Ook scherpt de overheid de concurrentie tussen (openbare) scholen aan door verschillen in onderwijsprestaties transparant te maken. En hoewel marktwerking hier en daar op grenzen stuit of zelfs weer ter discussie wordt gesteld, valt in diverse sectoren een verdere intensivering te verwachten.

‘Groene’ concurrentie: een lacune

Het milieubeleid en het natuurbeleid hebben tot dusver nog weinig gebruik gemaakt van concurrentie en competitie. Dat is een gemiste kans omdat duurzaamheid en ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ op diverse markten een grotere rol zijn gaan spelen. Relevante initiatieven vanuit de *rijksoverheid* zijn bijvoorbeeld:

- introductie van enkele milieu- en natuurprijzen;
- introductie van de Milieukeur;
- wetgeving over milieuverslaglegging;
- *benchmarking* van energieprestaties (EZ): als industrieën zich verplichten om qua energie-efficiëntie tot de internationale top te behoren, kunnen zij vrijwaring krijgen van verscherpt energiebeleid;
- *benchmarking* in de drinkwatervoorziening (in voorbereiding bij VROM);
- mededinging in het natuurbeheer (LNV). Dit initiatief is inmiddels een zachte dood gestorven.

Relevante initiatieven vanuit de *particuliere sector* zijn:

- de Consumentenbond neemt in haar vergelijkend warenonderzoek de laatste jaren ook milieu als criterium mee;
- de milieuorganisaties zijn begonnen met een vergelijkende beoordeling van supermarkten op het aandeel EKO-producten in hun schapruimte;
- Rabobank Nederland heeft een prijs uitgelooft voor de plaatselijke bank met de hoogste omzet aan groenfinanciering;
- het Britse tijdschrift *Green Futures* looft een jaarlijkse prijs uit voor het beste parlementslid, de beste milieuprestatie van het VK en een speciale beloning voor *life-time achievement*;
- het Wereldnatuurfonds publiceert de European Forest Scorecards, met een vergelijkende beoordeling van het bosbeheer in 15 Europese landen.

Internationaal sluit groene concurrentie goed aan bij de toenemende roep om transparantie van (milieu)prestaties.

Kansen in de agrarische sector?

Groene concurrentie past goed in de door de overheid bij het milieubeleid voorgestane verschuiving van hiërarchische sturing naar zelfsturing en van regelgeving naar financieel-economische en sociale instrumenten. Ook voor het oplossen van milieuproblemen in de primaire agrarische productie wordt hiervan veel verwacht. Ten opzichte van bestaande 'vergroeningsinstrumenten' kan groene concurrentie belangrijke voordelen hebben, omdat er zo meer 'groene dynamiek' kan worden gecreëerd, niet in de laatste plaats omdat naast de overheid ook andere actoren (marktpartijen, milieu-organisaties) initiatieven kunnen nemen. In de agrarische sector is er een weliswaar groeiend, maar nog steeds zeer beperkt aantal marktprikkels die boeren en tuinders aanzetten tot een duurzamer productie. Het is zinvol na te gaan welke mogelijkheden er zijn om in en rond de agrarische sector meer groene concurrentie te introduceren.

Het CLM heeft onderzocht welke plaats groene concurrentie kan krijgen in het beleid van overheid, marktpartijen en maatschappelijke organisaties. Centrale vragen in dit onderzoek zijn:

1. Welke mogelijkheden zijn er voor groene concurrentie in en rond de agrarische sector?
2. Welke toegevoegde waarde hebben deze ten opzichte van andere, reeds bestaande of in ontwikkeling zijnde 'vergroeningsinstrumenten'?
3. Welke partijen kunnen concurreren? Wie kan de concurrentie organiseren en wat zijn de onderwerpen van concurrentie?
4. Onder welke randvoorwaarden is groene concurrentie (het meest) effectief?
5. Welke vormen van groene concurrentie lenen zich voor een proefproject?

Werkwijze

Er is nog nauwelijks literatuur over groene concurrentie in de land- en tuinbouw. Daarom zijn we in eerste instantie te rade gegaan bij andere sectoren waar marktwerking en concurrentie zijn geïntroduceerd en hebben we vervolgens gekeken of de principes zich lenen voor toepassing in de agrarische sector. Ook zijn we te rade gegaan (door middel van interviews) bij personen die betrokken zijn bij groene concurrentie in andere sectoren of behoren tot de potentiële initiatiefnemers van groene concurrentie in de land- en tuinbouw. Daarnaast is in april 2000 een workshop georganiseerd met een select, maar gemêleerd gezelschap uit kringen van overheid, land- en tuinbouw en maatschappelijke organisaties.

Leeswijzer

Het project heeft geresulteerd in drie producten:

- a. Het onderzoeksrapport dat voor u ligt.
- b. Een 'wegwijzer groene concurrentie', een gereedschapskist voor degene die groene concurrentie wil organiseren. Deze wegwijzer is als apart hoofdstuk (5) opgenomen in het onderzoeksrapport, maar is ten dele ook bruikbaar als zelfstandig beslisdocument.
- c. Een *factsheet* over groene concurrentie, die als zelfstandig leesbaar document is gepubliceerd en de mogelijkheden van groene concurrentie in een notendop weergeeft.

In dit rapport staan we eerst uitgebreid stil bij de principes en werkzame mechanismen achter concurrentie en competitie (hoofdstuk 2). Vervolgens bakenen we het begrip groene concurrentie en daarmee het werkterrein van het onderzoek af (hoofdstuk 3). Daarna, in hoofdstuk 4, inventariseren we mogelijkheden voor groene concurrentie in en rond de land- en tuinbouw. In hoofdstuk 5 staan we stil bij de effectiviteit en perspectieven van groene concurrentie en presenteren we de eerder vermelde 'wegwijzer'. Uit genoemde mogelijkheden voor groene concurrentie selecteren we er in hoofdstuk 6 enkele die naar onze mening

geschikt zijn voor proefprojecten. Ten slotte, in hoofdstuk 7, presenteren we de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

2. De componenten van groene concurrentie

Welke mechanismen schuilen er achter concurrentie? En hoe kunnen die worden benut voor het verbeteren van de ‘groene’ prestaties van agrarische bedrijven? Daarover gaat dit hoofdstuk. Eerst schetsen we de elementen van en invalshoeken bij concurrentie en competitie. Daarna beschrijven we de principes van en benodigdheden voor groene concurrentie.

2.1 Concurrentie en de mechanismen daarachter

Concurrentie en competitie als universele vormen van interactie

Mensen kunnen op vele manieren met elkaar omgaan. Ze kunnen samenwerken en groepen vormen, maar ze kunnen ook concurreren, als individu of als groep. Welke vorm van interactie iemand kiest, is deels ingegeven door zijn persoonlijke, ‘interne’ motivatie en deels door zijn omgeving, dus door externe motivatie. In het sociale leven zijn concurrentie, samenwerking en groepsvorming normale verschijnselen, die vaak al beginnen op het schoolplein. Ook in het economisch verkeer zijn concurrentie en samenwerking (bijv. in de vorm van brancheorganisaties en coöperaties) belangrijke drijvende krachten. De overheid stimuleert concurrentie de laatste jaren actief door verzelfstandiging van overheidsbedrijven, door mededingingswetgeving en door de oprichting van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa).

De mens is trouwens niet de enige soort die concurreert en samenwerkt. In de natuur zijn samenwerking, concurrentie (om voedsel, voortplantingskansen, territorium etc.), verdeling van niches en parasitisme aan de orde van de dag.

Hoewel concurrentie en samenwerking vaak worden gezien als tegengestelden, gaan zij in werkelijkheid vaak samen. Zo vormen veel bedrijven consortia of coöperaties om op de markt samen sterker te staan. En de wedstrijdsport kenmerkt zich door een combinatie van concurrentie en samenwerking.

Concurrentie en competitie

Taalkundig worden de termen concurrentie en competitie vaak door elkaar gebruikt, omdat ze hetzelfde aanduiden, namelijk wedijver of mededinging. Het Engels gebruikt voor beide dezelfde term *competition*. Het Nederlands gebruikt concurrentie en competitie, hoewel de achterliggende mechanismen niet verschillen, vaak voor verschillende sferen:

- De term *concurrentie* wordt vooral gebruikt in de economische sfeer, waar sprake is van een concurrentie om marktpositie en marktaandeel. De beloning is hier dus vooral *materieel*.
- De term *competitie* wordt vooral gebruikt in sport, cultuur en wetenschap. De beloning die op het spel staat, is doorgaans vooral van *immateriële* aard (eer, aanzien, imago).

Maar de grenzen vervagen. Zo wordt ook van politieke partijen wel gezegd dat ze concurreren op de kiezersmarkt, hoewel het daar niet gaat om een materiële beloning. Omgekeerd gaat het in sport, cultuur en wetenschap steeds vaker om aanmerkelijke geldbedragen. De laatste decennia is hier een ‘vereconomisering’ gaande. In de sport door sponsoring, TV-rechten en het transfersysteem. In de cultuur door (vaak gesponsorde) literaire en andere prijzen. En in het wetenschaps- en cultuurbeleid door verdeling van budgetten aan de hand van meetbare prestatiecriteria.

In dit rapport gebruiken we steeds de verzamelterm concurrentie, ook daar waar competitie wellicht de meer geëigende term is.

De psychologie van concurrentie

Concurrentie omvat twee elementen:

1. het vergelijken met anderen
2. daar beter van worden.

Het vergelijken met anderen speelt in op gevoelens van trots, jaloezie, angst (bijv. voor verlies) minderwaardigheid en macht. Psychologisch gezien zijn er grofweg drie mechanismen te onderscheiden:

- je beleeft plezier aan het vergelijken met anderen om de eer die het oplevert om beter of de beste te zijn. Deze milde vormen van concurrentie vinden we veel in de (amateur)sport, op het schoolplein, op kermissen etc. Zij zijn vaak sterk ‘intern gemotiveerd’;
- je vergelijkt jezelf - min of meer noodgedwongen - met anderen om je positie op de markt of in de samenleving te behouden of versterken. In dat geval is vaak sprake van ‘externe motivatie’;
- je bent ongewild het onderwerp van vergelijking - je wordt vergeleken met iemand anders. Sommigen zullen hierin een aardig wedstrijdelement zien, waardoor concurrentie kan ontstaan. Anderen zullen de vergelijking niet op prijs stellen, bijvoorbeeld omdat zij raakt aan gevoelens van angst of minderwaardigheid. In dat geval kan concurrentie ook negatieve reacties uitlokken, zoals afwenden van of afzetten tegen.

Ook op het niveau van groepen spelen de genoemde mechanismen een rol. Daarbij is echter de gemeenschappelijkheid een extra motiverende factor. Zo zijn bij een volleybaltoernooi niet alleen het winnen en de prijs motiverende krachten, maar ook de saamhorigheid van het teamverband. Tegelijk is er binnen de groep, of dat nu een volleybalteam is of een studieclub van glastuinders, vaak sprake van individuele wedijver. Deelnemers willen hun eigen resultaten verbeteren door zich te spiegelen aan die van andere deelnemers.

Uit psychologisch oogpunt kunnen we in dit verband twee typen persoonlijkheden (of gedrag) onderscheiden: degenen die er vooral op uit zijn om verlies te vermijden (de ‘risicomijders’) en degenen die er op uit zijn om op enigerlei wijze winst te behalen (de ‘doelzoekers’). Een agrarisch voorbeeld van risico mijden is dat agrariërs moeilijk terugkomen van niveaus van bemesting en frequenties van bespuiting die louter zijn bedoeld om op zeker te spelen en geen enkele bedrijfseconomische functie hebben, dus alleen maar geld kosten. Voor dit onderzoek betekent dit dat we bij de beloningen (de ‘concurrentiewinst’) niet alleen moeten denken aan positieve beloningen. Ook het verminderen van het risico van verlies (van status, imago, marktaandeel etc.) kan worden gebruikt als aantrekkelijk resultaat van concurrentie.

De economie van concurrentie

Volgens gangbare economische opvattingen kan er pas sprake zijn van ‘volledige concurrentie’ wanneer is voldaan aan tenminste de volgende randvoorwaarden (zie bijv. Dietz e.a. 1990):

1. Er zijn veel vragers en veel aanbieders.
 2. Er wordt een homogeen product verhandeld (iedere producent verhandelt een product met ongeveer dezelfde producteigenschappen en kwaliteit).
 3. De markt is transparant: alle vragers en aanbieders kunnen beschikken over dezelfde informatie.
 4. De toetreding tot de markt is vrij; er bestaan geen drempels voor nieuwe aanbieders.
- Daarnaast zijn - meer recent - de volgende randvoorwaarden relevant voor concurrentie:
5. Eigendomsrechten zijn gewaarborgd.

6. Er zijn spelregels voor mededinging en er is een autoriteit die toeziet op naleving.

In de praktijk komt volledige concurrentie maar zelden voor. Soms ontbreekt het aan transparantie, soms aan vrije toetreding. Bovendien heeft de overheid in veel landen maatregelen getroffen om ongewenste gevolgen van vrije concurrentie (zoals een onrechtvaardige inkomensverdeling of schade aan collectieve goederen zonder 'marktprijs', zoals milieu en natuur) tegen te gaan. Een 'groen' voorbeeld waarbij niet is voldaan aan de eerste voorwaarde, is de markt voor natuur(beheer). Hier is het aantal vragers zeer beperkt. Op dit moment is er immers nauwelijks een koopkrachtige consumentenvraag naar natuur en is de overheid nagenoeg de enige vragende partij.

In het bedrijfsleven draait concurrentie veelal om het verkrijgen, behouden of vergroten van marktaandeel, onder meer door marketing. Daarbij worden het imago van het te verkopen product en/of dat van het bedrijf ingezet. Beide zijn veelal gekoppeld aan een merknaam, zodat concurrentie in hoge mate een 'merkenstrijd' is.

Het toenemende accent op naams- of merkbekendheid is een nadeel voor de agrarische sector, omdat primaire producten en producenten niet of nauwelijks merken hebben. Wel kent de landbouw aanduidingen van oorsprong die waarde toevoegen. Zo kent Frankrijk tal van *appellations contrôlées*. Nederland kent nauwelijks een traditie op dit terrein. Hier is het, net als bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, de supermarkt die garant staat voor de kwaliteit van het product. In de supermarkt domineren steeds meer de huismerken. Ook verse voedingsmiddelen worden steeds vaker onder huismerk verkocht. De laatste jaren zijn diverse pogingen ondernomen tot landelijke en regionale keurmerken, maar met wisselend succes.

Het overheidsbeleid rond concurrentie

De Nederlandse overheid is al twee decennia bezig met een liberaliseringsbeleid. Dit beleid bestaat uit privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten, deregulering en bevordering van marktwerking. Privatisering vindt plaats doordat de overheid belangen in Nederlandse bedrijven afstoot door de verkoop van haar aandelen. Deregulering houdt meestal niet in dat regels verdwijnen, maar dat zij worden versoepeld (voorbeeld: winkelsluitingstijden). Marktwerking is of wordt - mede onder druk van de Europese Commissie - geïntroduceerd in de telecommunicatie, de energiesector, de binnenvaart en het openbaar vervoer.

De overheid is druk doende om de beoogde marktwerking goed te regelen: enerzijds door wetgeving op mededinging, anderzijds door het organiseren van onafhankelijk toezicht op die marktwerking zoals de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa). In 1998 is een nieuwe Mededingingswet ingevoerd. Deze verbiedt:

- het maken van mededingingsafspraken (overeenkomsten tussen ondernemingen of onderling afgestemde feitelijke gedragingen);
- het misbruik van een economische machtspositie;
- het tot stand brengen van concentratie zonder voorafgaande toetsing door de NMa.

In de Nota Milieu en Economie ondersteunt het kabinet het streven naar meer marktwerking, ook in het milieubeleid. Het wil daartoe meer gebruik maken van zelfregulering en zelfhandhaving en ziet daarbij als voornaamste hulpmiddelen normalisatie en certificatie. De overheid kan zich dan idealiter beperken tot het stellen van doelen; het halen daarvan kan goeddeels worden overgelaten aan de markt, c.q. de partijen in de samenleving die betrokken zijn bij normalisatie en certificatie. Volgens Boom e.a. (1998) kan de overheid met een marktgericht milieubeleid tot 2010 miljarden besparen, en wel door:

- toedelen van verhandelbare emissierechten aan bedrijven en consumenten;
- toelaten van concurrentie om monopolieposities (watervoorziening, openbaar vervoer);
- afschaffen van overbodige of milieubelastende subsidies en belastingfaciliteiten.

2.2 De elementen van groene concurrentie

Om concurrentie te organiseren rondom milieu- en natuurprestaties in de agrarische sector hebben we het volgende nodig:

- spelers (lieft veel);
- knikkers;
- spelregels (en consensus daarover);
- een scheidsrechter of jury;
- een organisator;
- toeschouwers.

Hierna schetsen we voor verschillende van deze elementen wie deze rollen kunnen vervullen. Op de spelregels komen we terug in hoofdstuk 3.

De spelers

Eerste vraag bij concurrentie of competitie is: wé wil je eigenlijk met elkaar laten concurreren ter verbetering van ‘groene prestaties’? Hierbij zijn er diverse mogelijkheden:

- individuele boeren;
- groepen boeren (bijv. coöperaties, agrarische natuurverenigingen of milieucoöperaties, maar ook agrarische bedrijfstakken);
- partijen in de voedingsmiddelenketen;
- de levensmiddelenhandel (bijv. supermarkten);
- overheden;
- gebieden of landen.

Al deze ‘doelgroepen’ voor concurrentie nemen we in de inventarisatie mee. Weliswaar gaat het er ons primair om de ‘groene prestaties’ van de primaire sector te verbeteren. Maar concurrentie tussen andere partijen kan daartoe wel voorwaarden scheppen.

De organisator en/of scheidsrechter

Voor de rollen van organisator en scheidsrechter komen met name in aanmerking:

- maatschappelijke organisaties (milieu- en natuurorganisaties, dierenbescherming, consumentenorganisaties);
- de overheid;
- marktpartijen;
- waterbedrijven, energiebedrijven etc.

De knikkers

De concurrentie moet voor concurrerende partijen substantiële voordelen kunnen opleveren, hetzij op de reguliere markt, hetzij op de “overheidsmarkt”. Momenteel is er nog geen goed klimaat voor groene concurrentie. Zo is de consumentenmarkt voor ‘groene’ producten nog zwak ontwikkeld. En de overheid is vooral geïnteresseerd in naleving van de wetgeving, heeft weinig positieve prikkels in de aanbieding en is dus een matig interessante marktpartij. Daarom gaan we ook na hoe het ‘marktklimaat’ voor groene concurrentie kan verbeteren.

Of groene concurrentie voor agrariërs aantrekkelijk is, hangt in belangrijke mate af van de 'prijzen' die zijn te verdienen. Daarom zou concurrentie vooral gericht moeten zijn op zaken die voor land- en tuinbouw aantrekkelijk zijn. Daarbij kunnen we denken aan:

1. Méér:

- inkomen uit de markt (producten, groene diensten);
- erkenning en waardering (door de samenleving, maar ook door collega-agrariërs);
- markttoegang (*license to supply*);
- productierechten (*license to produce*);
- ruimte / grond;
- handelingsvrijheid / beleidsruimte;
- zekerheid / continuïteit;
- kennis.

2. Of mínder:

- fiscale lasten (bijv. door Duurzame Ondernemersaftrek);
- rente (bijv. door groenfinanciering);
- knellende regels;
- administratieve lasten.

We moeten ons realiseren dat er een verschil is tussen groene en 'klassieke' concurrentie: bij klassieke concurrentie om een betere prijs/kwaliteitverhouding is er vaak sprake van een pioniersvoordeel: de *first movers* hebben lagere kosten of een hogere opbrengstprijs. Dat voordeel verdwijnt als de vernieuwing gemeengoed wordt. Bij groene concurrentie is dat pioniersvoordeel vaak afwezig. In dat geval moet de 'beloning' substantieel zijn.

Aan de hand van het voorgaande gaan we in het volgende hoofdstuk na hoe je groene concurrentie kunt organiseren.

3. Randvoorwaarden voor succesvolle toepassing

Wat verstaan we nu eigenlijk onder groene concurrentie en waar onderscheidt het zich van andere ‘vergroeningsinstrumenten’? Deze vraag behandelen we in § 3.1. Vervolgens beschrijven we een aantal overwegingen bij en randvoorwaarden voor een effectieve toepassing (§ 3.2). Ten slotte (§ 3.3) beschouwen we de verschillende spelers en hun mogelijke rollen bij groene concurrentie wat meer in detail

3.1 Afbakening van het werkkterrein

We definiëren groene concurrentie in de agrarische sector als:

de situatie waarbij milieu- en natuurwinst mede tot stand komt door vergelijking van de eigen groene prestaties met die van andere spelers op de markt, daartoe aangezet door het vooruitzicht van een aantrekkelijke ‘groene pionierswinst’ voor bovenwettelijke prestaties. Welke toegevoegde waarde biedt groene concurrentie, aldus gedefinieerd, ten opzichte van andere vergroeningsinstrumenten? Ten opzichte van regelgeving heeft groene concurrentie als belangrijk voordeel dat het zich richt op het belonen van de groene *voorhoede* van bedrijven, terwijl de regelgeving vooral is bedoeld om het peloton en de *achterhoede* in het gareel te houden. Maar ook voor het stimuleren van voorlopers zijn inmiddels enkele instrumenten, zoals:

- groene keurmerken (bijv. EKO en Milieukeur) en andere groene marktstrategieën (zoals Aarde & Waarde van Albert Heijn);
- groene subsidies;
- groene belastingen;
- groene deelnamecriteria in overheidsregelingen.

Inderdaad zijn deze instrumenten en strategieën gericht op een voorkeursbehandeling van ‘groene’ bedrijven of projecten. De *toegevoegde waarde* van groene concurrentie schuilt vooral in de volgende factoren:

1. Een *sterkere ‘groene dynamiek’*. De bestaande instrumenten creëren veelal een ‘alles-of-niets-situatie’: een bedrijf voldoet aan de criteria (van een keurmerk, een regeling etc.) of het doet dat niet. Weliswaar zullen sommige bedrijven hun prestaties verbeteren om in aanmerking te komen voor selectieve voordelen, maar we verwachten hiervan geen sterke ‘groene dynamiek’. Groene concurrentie kan, mits goed vormgegeven, die dynamiek wel teweegbrengen, omdat deze mikt op actieve verbetering van groene prestaties door een groot aantal bedrijven in onderlinge competitie.
2. Groene concurrentie gaat niet alleen uit van overheidsinterventie, maar *mobiliseert juist ook andere maatschappelijke spelers* zoals milieu-, natuur- en consumentenorganisaties en marktpartijen. Daarmee is het scala aan actoren en aan typen beloningen (‘groene concurrentiewinst’) veel breder dan het huidige, dat vooral fiscaal en deels op de markt (EKO) is georiënteerd.

Groene concurrentie kan op twee manieren een plaats krijgen in het brede scala aan vergroeningsinstrument en -strategieën:

- we kunnen (extra) concurrentie-elementen toevoegen aan *bestaande* instrumenten en strategieën of reeds bestaande concurrentie-elementen versterken;

- we kunnen *nieuwe*, zelfstandige instrumenten en mechanismen introduceren: in de markt/keten en bij de overheid.

Bij de inventarisatie van mogelijkheden voor groene concurrentie hebben we - conform de afspraak in de begeleidingscommissie - de nadruk gelegd op mogelijkheden in Nederland. Maar waar relevant besteden we ook aandacht aan de mogelijkheden van internationale concurrentie.

3.2 Overwegingen bij groene concurrentie

We formuleren de volgende uitgangspunten voor groene concurrentie:

- We mikken op vormen van groene concurrentie waarmee relatief *grote groepen bedrijven* in beweging komen. Dat lukt het best als er sprake is van meerdere ‘lathoogten’ of ‘duurzaamheidsklassen’. Veel bestaande vormen van groene concurrentie (zoals het EKO-keurmerk) bereiken nu een weliswaar groeiende, maar nog altijd kleine groep agrariërs;
- De concurrentie moet bij voorkeur *ook op langere termijn* nog effect sorteren. Dat is in lang niet alle gevallen gegarandeerd. Twee voorbeelden:
 - prijsvragen en wedstrijden zijn een relatief simpele en wervende manier om groene concurrentie uit te lokken, maar leveren slechts een momentopname. Wie het ene jaar als eerste eindigt, kan er het volgende jaar met de pet naar gooien. Dat ligt al anders bij het opstellen en publiceren van periodieke klasseringen (waaraan al dan niet een prijs is gekoppeld): wie eenmaal hoog in het klassement staat, wil daar blijven; en wie laag staat, lijdt gezichtsverlies en zal willen stijgen;
 - we kunnen concurrentie organiseren op bedrijfsplannen of op geleverde prestaties (zie hoofdstuk 4). Beide mogelijkheden kunnen (in een bepaalde situatie) geschikt zijn, maar de eerste houdt meer risico in dat het resultaat tegenvalt of kortstondig is.
- Het resultaat moet goed *communiceerbaar* zijn om een goede uitstraling te hebben. Bij de consument scoort milieu overigens minder goed dan natuur (vooral de ‘aajibare’), landschap en diervriendelijkheid.

Daarnaast formuleren we een paar algemene voorwaarden voor het welslagen van groene concurrentie:

- De *doelen* van de concurrentie moeten *helder* zijn geformuleerd. De ervaring in andere sectoren leert dat concurrentie en marktwerking soms ten onrechte worden gepresenteerd als doel op zich. Vaak blijken de doelen zeer globaal te zijn geformuleerd: besparen op overheidsuitgaven, prijsverlaging voor de consument etc. Heldere doelen zijn een voorwaarde voor het beoordelen van de effectiviteit van groene concurrentie.
- De concurrentie moet plaatsvinden aan de hand van *heldere, tevoren overeengekomen en goed meetbare en controleerbare indicatoren*. Als partijen eenmaal concurreren, mag daarover geen discussie meer ontstaan, want dan kan de zaak geheel uit de hand lopen. Dat bleek bijvoorbeeld bij een rechtszaak tussen twee producenten van isolatiemateriaal, die elkaar in de publiciteit op leven en dood beconcurrerden, gewapend met verschillende indicatoren en wetenschappelijke onderzoeken (*Toepassing van mediation bij conflicten in het leefomgevingsbeleid - Praktijkverkenning*; 2000). Maatschappelijke organisaties, vooral de milieubeweging, kunnen op dit punt een belangrijke rol spelen, mits ook zij hun oordelen legitimeren met gedegen, onafhankelijk onderzoek.
- De *organisator* van groene concurrentie moet *voldoende invloed* hebben op de partijen die hij wil laten concurreren.

- De organisator van groene concurrentie moet *voordelen* in de aanbieding hebben die *aantrekkelijk* zijn voor de beoogde concurrenten.

In hoofdstuk 5, waar we de wegwijzer voor groene concurrentie presenteren, beschrijven we een veel breder scala aan randvoorwaarden voor effectiviteit.

3.3 ‘A priori’ succesfactoren voor de verschillende spelers

Bij groene concurrentie kunnen zeer uiteenlopende partijen zijn betrokken, elk met hun eigen rollen en mogelijkheden. In deze paragraaf geven we daarom voor de afzonderlijke spelers in het veld een aantal overwegingen bij hun mogelijkheden tot een effectieve organisatie van groene concurrentie.

1. De consumentenmarkt

In beginsel is de consumentenmarkt de ‘ultieme’ markt waarop groene concurrentie zich zou moeten afspelen. Vooralsnog heeft deze markt daartoe echter belangrijke beperkingen. Laten we eerst eens kijken welke initiatieven er nu al zijn.

1. Er zijn landelijke en regionale ‘groene’ keurmerken. EKO groeit snel, maar heeft niettemin nog een zeer bescheiden marktaandeel (1%). Milieukeur heeft een nog geringer marktaandeel, maar hier worden de eisen allengs door bedrijfstakingen en ketenpartijen overgenomen zonder dat het keurmerk zelf wordt overgenomen, waardoor het milieueffect groter is dan het lijkt. Door de komende fiscale steun kan het marktaandeel groeien. Ten slotte zijn er enkele regionale keurmerken waarvan de productieprotocollen ook ‘groene’ criteria bevatten. Deze hebben wisselende successen; van mislukkingen (Veenweidekaas), via matige successen (Zeeuwse Vlegel) tot behoorlijke successen (Waddenzuivel, niet in de laatste plaats dankzij het toerisme). Ook zijn er veel buitenlandse voorbeelden, waaronder diverse succesvolle, van deze vorm van ‘groene vermarkting’ (zie bijv. *Marketing Sustainable Agriculture* 1998).
2. Er zijn enkele ‘groene’ programma’s van supermarkten, zoals het Aarde & Waarde-programma van Albert Heijn en het ‘Good Agricultural Practice’-project van de Europese supermarkten (Eurep). Het Aarde & Waarde-programma van AH loopt kleine stapjes voor op de overheidsdoelen en bereikt daarmee in beginsel een grote groep agrariërs. Voor hen gaan de hogere eisen echter lang niet altijd gepaard met een hogere prijs. Het programma heeft, doordat de prestaties goed worden gemonitord, de ‘gedoogsteun’ van de milieuorganisaties.

Uitbreiding van de groene concurrentie op de consumentenmarkt is wel mogelijk (hiertoe schetsen we in hoofdstuk 4 enkele mogelijkheden), maar niet eenvoudig. Hierbij spelen maatschappelijke organisaties doorgaans een onmisbare rol (zie punt 4). Hierna beschrijven we enkele relevante aspecten bij groene concurrentie op deze markt.

1. Voor verdere beïnvloeding van het aankoopgedrag, dus voor uitbreiding van de groene concurrentie, zijn nodig:
 - herkenbaarheid van de groene producten, niet alleen negatief (gifpieper-actie), maar ook positief (scharrelei). Hieraan kunnen maatschappelijke organisaties en nieuwe systemen voor herkenning van groene producten belangrijk bijdragen (zie punt 4 in deze paragraaf en § 4.2). Hierbij zijn diervriendelijkheid en ‘natuurlijkheid’ belangrijke

sleutelbegrippen. Het succes van het scharrelei, met een marktaandeel dat al jaren rond de 40% schommelt, laat zien dat de markt voor diervriendelijke producten met een meerprijs niet per definitie bescheiden is;

- groene producten die zich niet beperken tot een ‘uithoek’ van de markt (bijv. biologische zuurkool), maar een substantieel deel van de markt kunnen bestrijken (bijv. zuivel, brood, aardappelen);
 - groene producten die niet veel duurder zijn dan gangbare. Het vaak grote prijsverschil tussen EKO en gangbaar is één van de redenen van de beperkte markt. Dat prijsverschil laat overigens haarscherp een tekortkoming van de ‘vrije markt’ zien, waarin de milieukosten van de productie normaliter niet worden doorberekend aan de consument. Overigens is daarin wel een belangrijke kentering gaande, nu de overheid steeds meer milieuheffingen introduceert en het belastingstelsel vergroent. In andere sectoren is een aangepast prijsbeleid al ruimschoots geaccepteerd: denk aan de heffing op loodhoudende benzine of de recente ‘verwijderingsbijdrage’ in de witgoedbranche. Meest vergaande alternatief is aanpassing van de prijsstelling door de verkoper: zo heeft het ministerie van LNV zijn kantineprijzen zo aangepast dat biologische producten goedkoper zijn dan gangbare.
2. Voor producten die grotendeels worden geëxporteerd, is het marktspoor vooral effectief als de producten worden verhandeld in landen waar het ‘groene gehalte’ van de productie meetelt in het aankoopgedrag. Dat is vooral in enkele NW-Europese landen het geval (Scandinavië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland). De situatie is anders voor producten zoals bollen en bloemen, die wereldwijd worden afgezet, ook naar de VS en Azië. Enerzijds staan de fytosanitaire eisen van die landen duurzaamheid soms in de weg (ze maken beperking van het middelengebruik relatief lastig). Anderzijds maakt de positie van wereldmarktleider (bijv. voor bloemen, bloembollen en pootaardappelen) het mogelijk om de trend te zetten voor milieu-eisen; zo is MPS nu zo ongeveer wereldstandaard, enigszins door Nederland ‘gedicteerd’. Is de milieuzorg op de thuismarkt in orde, dan is een *multiply*-effect mogelijk door de export meteen mee te nemen onder dezelfde milieu-eisen.
 3. Voor agrariërs is groene concurrentie op deze markt vooral interessant als er sprake is van een hogere prijs of een betere marktpositie. Dat is bij EKO wel het geval, maar is bij veel andere certificeringssystemen nog een zwak punt. Ook Albert Heijn betaalt amper extra voor zijn producten onder ‘gecontroleerde teelt’. Bij een hogere prijs kun je op de consumentenmarkt méér geld naar de agrarische sector laten vloeien, waar het op de overheidsmarkt veelal gaat om een andere verdeling van bestaande budgetten. Ook de ‘kosten-effectiviteit’ van prijsverhoging ten opzichte van een overheidssubsidie is hoog. Ter illustratie: een cent melkprijsverhoging komt op het gemiddelde melkveebedrijf overeen met f 3.000,- extra inkomsten.

2. Keten en levensmiddelenhandel

Een betere vermarkting van groene producten zou idealiter onderdeel moeten zijn van een brede groene afzetstrategie en -keten. Hierin spelen een rol:

- grote inkopers en verwerkers. Dat zijn bijvoorbeeld bedrijven als Unilever, grote cateringbedrijven, *fast-food* ketens etc.;
- de ‘sectorale’ inkopers en verwerkers (waaronder nog veel coöperaties) van zuivel, vlees, suiker, aardappelzetmeel etc.;
- de levensmiddelenhandel, waaronder de supermarkten.

Wereldwijd opererende bedrijven als Unilever en McDonald’s blijken steeds gevoeliger voor kritiek uit de samenleving. Zo is een wereldwijde inkoper en verwerker als Unilever enkele

jaren terug begonnen met duurzame visserij en ondersteunt zij nu actief duurzame landbouw (*Growing for the Future - Unilever and Sustainable Agriculture 2000*). Het maatschappelijk debat over biotechnologie heeft hierin mede een rol gespeeld.

De animo in de Nederlandse ketenpartijen is zeer wisselend. In een notendop (in § 4.2 gaan we hier nader op in) is de situatie grofweg als volgt. In de zuivel bestaat toenemende animo voor biologische producten, maar niet voor verdere segmentatie (daar spelen vooral de extra logistieke kosten van het gescheiden ophalen van melk een rol). In de vleesverwerking is wel animo voor kwaliteit (IKB), maar veel minder voor 'groene' productie. Het recente convenant over biologische varkenshouderij is hierop een uitzondering. Voor akkerbouwproducten verschilt de animo per product. In de graan- en aardappelsector is meer animo dan in de bietensector. In die laatste zijn de mogelijkheden ook beperkter, omdat ongeveer tweederde van de bieten wordt verwerkt tot suiker, waardoor segmentatie relatief lastig is.

Bij de levensmiddelenhandel, en vooral bij de supermarkten, is er toenemende belangstelling om zich te profileren met 'groene' producten (bijv. AH, Konmar, C1000) of met samenwerking met maatschappelijke organisaties. De handel positioneert de groene producten echter bij voorkeur als diervriendelijk of 'natuurlijk' en niet als milieuvriendelijk.

In zijn algemeenheid zijn de kansen voor een groene afzetketen groot als:

- een product of sector een slecht imago heeft (bijv. aardappels, varkenshouderij) of zijn goede imago dreigt te verliezen (bijv. zuivel);
- de levensmiddelenhandel zich sterk wil profileren met groene producten.

In beide gevallen spelen maatschappelijke organisaties een welhaast onmisbare rol waar het gaat om de geloofwaardigheid van de vergroening.

3. De overheidsmarkt

In hoofdstuk 4 zullen we vrij uitgebreid stilstaan bij de overheid als 'marktpartij' voor groene concurrentie. Voor een aantal gesprekspartners bleek dit een onverwachte marktpartij, omdat zij concurrentie tot dusverre vooral 'klassiek' (via de private markten) hadden opgevat. Toch is de overheid een belangrijke partij bij groene concurrentie:

1. De overheid kan randvoorwaarden scheppen om de markt goed te laten functioneren, bijvoorbeeld met regulerende heffingen en premies, fiscaal beleid (BTW) etc. (betere prijstransparantie). Een voorbeeld is duurzame energie, waar een regulerende energiebelasting geldt en de heffingsopbrengst 1:1 wordt teruggesluisd in de vorm van steun voor energiebesparende investeringen. Daarbij gaat het om honderden miljoenen gulden, en als er verhandelbare CO₂-emissierechten komen zelfs om miljarden. Daarnaast stelt de overheid doorgaans de milieu- en natuurdoelen vast, die in de markt als randvoorwaarden gelden.
2. De overheid heeft ook zelf zaken in de aanbieding die voor de landbouw aantrekkelijk zijn:
 - geld. Hier ligt een belangrijke kans voor het inbouwen van groene concurrentie om overheidsbudgetten. Bij het creëren van *nieuwe* geldstromen voor de land- en tuinbouw moet wel worden bedacht dat Brussel hier over de schouder meekijkt. De nieuwe EU-richtlijn over landbouwsteun is echter soepel waar het gaat om steun voor milieudoelen (Hees 2000);
 - productierechten (melk- en mestrechten);
 - ruimte / locaties (via de ruimtelijke ordening);
 - beleidsruimte.
3. De overheid (incl. semi-overheid) is zelf ook mega-consument met in totaal enkele honderdduizenden werknemers/consumenten (scholen, kantines etc.). Ondanks het feit dat

de overheid geen gedwongen winkelnering kan opleggen, kan zij wel sturen in het inkoopbeleid. Er draait al enige tijd een interdepartementale werkgroep over het inkoopbeleid van de overheid.

4. Rol maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties kunnen een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van groene concurrentie. Verschillende organisaties, de natuur- en milieu-organisaties overigens vaker dan de consumentenorganisaties, zijn in deze sfeer al betrokken bij duurzaamheidsinitiatieven: het WNF en Natuur en Milieu bij duurzaam bouwen, Greenpeace en WNF bij duurzame energie. Waar het gaat om de agrarische sector, hebben de maatschappelijke organisaties lange tijd vooral de biologische landbouw gesteund. Allengs groeit echter de bereidheid om een breder scala aan groene producten te steunen.

Rollen voor maatschappelijke organisaties bij groene concurrentie zijn:

1. ze kunnen een grotere *transparantie* van (officiële) cijfers eisen, zodat de milieu- en natuurprestaties van bedrijven duidelijk zichtbaar worden, en op basis van deze cijfers allerlei vormen van *benchmarking*, wedstrijden en prijsvragen organiseren. Daarbij kan het gaan om concurrentie tussen landen, tussen regio's, tussen agrarische bedrijven, in de agribusiness, in de levensmiddelenhandel, tussen supermarkten etc.;
2. ze kunnen meehelpen om *duurzaamheidscriteria* te ontwikkelen voor groene producten;
3. ze kunnen *PR bedrijven* voor groene producten, te beginnen bij hun eigen achterban (de grote natuur- en milieu-organisaties zijn goed voor een 'consumentenmacht' van circa 2 miljoen mensen). Zo propageert het WNF het gebruik van groene stroom;
4. ze kunnen vergroening bevorderen via de *aandelenmarkt*, zoals Greenpeace doet voor duurzame energie of de Vereniging voor Duurzaam Beleggen doet door transparante milieujaarverslagen te eisen;
5. ze kunnen een *hogere prijs* voor groene producten helpen bedingen of verdedigen om te voorkomen dat groene bedrijven worden 'afgeknepen'. Alleen bij sociaal-economische duurzaamheid zullen immers ook de groene prestaties duurzaam zijn. Soms zijn organisaties vooral geïnteresseerd als ze er ook zelf baat bij hebben (vgl. WNF met Panda-broodje en samenwerking met C1000: bij aanschaf bepaalde artikelen ging er geld naar het WNF). Louter fondswerving voor maatschappelijke organisaties is uiteraard niet het doel van groene concurrentie. Het is dus cruciaal om ervoor te zorgen dat er in elk geval óók geld naar de producenten gaat.

4. Mogelijkheden voor groene concurrentie

In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal mogelijkheden (of categorieën van mogelijkheden) voor groene concurrentie. Daarbij hebben we ons niet in eerste instantie laten leiden door de rijpheid van de ideeën. Het overzicht bevat dus ook minder *salonfähige* mogelijkheden. Aan het eind van het hoofdstuk (in tabel 1) zetten we alle mogelijkheden nog eens op een rij, beoordeeld naar kansrijkheid en ‘rijpheid’.

In de beschrijving zijn de mogelijkheden gerangschikt naar de te behalen ‘groene pionierswinst’:

- a. een beter imago;
- b. een betere marktpositie / een groter marktaandeel;
- c. (selectieve) toegang tot overheidsbudgetten;
- d. extra grond / ruimte / vestigingslocaties;
- e. extra productie- of emissierechten;
- f. (selectieve) toegang tot kredieten;
- g. (extra) beleidsruimte.

Omdat dit slechts één van de mogelijke invalshoeken is, presenteren we tot slot (in tabel 2) ook een ordening naar concurrerende partijen.

4.1 Concurrentie om imago

Concurrentie om imago is sterk gestoeld op het verlangen een goed, gerespecteerd ondernemer te willen zijn, een positief imago te willen hebben in de omgeving. Voor dat respect en imago is het natuurlijk wel nodig dat ook je omgeving weet dat je goed bezig bent. Concurrentie om aanzien en erkenning komt daarom bijvoorbeeld tot uiting in een actieve, participatieve houding: deelname aan praktijkonderzoek en demonstraties, aan studieclubs, het bedrijf openstellen voor publiek, etc. Dit zijn zaken die het bedrijf lang niet altijd direct voordeel opleveren, maar die vooral voortkomen uit nieuwsgierigheid en vernieuwingsgerichtheid. Groene concurrentie kan hiervan gebruikmaken als het gewenste imago en respect mede kan worden gekoppeld aan groene prestaties. Opmerkelijk is bijvoorbeeld dat sommige landbouw-milieuwedstrijden (zoals *The Newfoundland and Labrador Agriculture Environmental Awards*) ook eisen stellen aan de manier waarop het bedrijf in zijn sociale omgeving staat en vraagt naar deelname aan landbouwprogramma’s en naar *community involvement and demonstrated good neighbour practices*.

In zijn algemeenheid is deze vorm van concurrentie vooral effectief als er sprake is van synergie tussen milieu- en bedrijfsbelang. Er is al veel geschreven over het belang van een ‘groen’ imago voor de marktpositie van bedrijven en over de werkelijke en vermeende relaties tussen ‘groene’ en financiële prestaties (bijv. Hart & Ahuja 1994; Porter & van der Linde 1995; Cohen e.a. 1995; Russo & Fouts 1997; Repetto & Austin 2000), maar dan vooral voor niet-agrarische bedrijven. Hoewel de milieuprestaties en de financiële prestaties niet altijd gecorreleerd blijken, staat in elk geval buiten kijf dat een groen imago, of op zijn minst het vermijden van een vervuilend imago, van groot belang is voor de marktpositie van bedrijven en producten. Bij veel bedrijven kan een groen imago ook voor de positie op de arbeidsmarkt gunstig zijn: werknemers hoeven zich niet te ‘verdedigen’, maar kunnen trots zijn op hun werkgever (Konmar bijvoorbeeld werkt aan ‘verinnerlijking’ van de groene koers bij het personeel door scholing en motivatie).

Op het niveau van individuele agrarische bedrijven komt het niet zelden voor dat betere milieuprestaties (m.n. door besparingen op het verbruik van energie, meststoffen en bestrijdingsmiddelen) ook het bedrijfseconomische resultaat doen verbeteren.

Er zijn drie hoofdvormen van concurrentie (of eigenlijk competitie) denkbaar die appelleren aan de interne motivatie om een goed en gerespecteerd ondernemer te zijn:

1. Prijsvragen. Je kunt een prijsvraag uitschrijven voor het bedenken van de beste oplossing voor een bepaald (bijv. milieu-) probleem.
2. Wedstrijden. Organiseren van een 'groene' wedstrijd: wie levert de beste prestaties op het gebied van milieu- of natuurbeheer?
3. Klassementen. Je kunt klassementen opstellen met de top-10 van best presterende bedrijven, bedrijfstakken, regio's etc.

Aan al deze vormen kan – naast beloning in de vorm van een beter imago – ook een ander type beloning (bijv. een materiële) worden gekoppeld. Veel belangrijker is in dit geval veel en gunstige publiciteit voor 'groene' bedrijven.

We gaan nu nader in op de mogelijkheden in de agrarische sector. Hierbij voegen we gemakshalve de eerste twee vormen samen.

Prijsvragen en wedstrijden

In Nederland bestaan al behoorlijk wat milieu- en natuurprijzen (zie kader op volgende bladzijde), maar nog niet of nauwelijks voor de agrarische sector. Eén van de weinige prijzen die er waren (de Zilveren Wesp in de tuinbouw) is opgeheven vanuit de filosofie dat milieuzorg integraal onderdeel van de bedrijfsvoering hoort te zijn en dus niet apart hoeft te worden beloond. In het buitenland zijn 'groene' agrarische wedstrijden en prijsvragen veel gebruikelijker dan in Nederland. Genoemd is al de wedstrijd in Newfoundland. En in het Verenigd Koninkrijk worden landbouw-milieuprogramma's (bijv. die in Environmentally Sensitive Areas) geregeld voorzien van allerlei prijsvragen om agrariërs aan te zetten tot deelname en tot goede prestaties.

Er zijn grofweg twee mogelijkheden voor groene wedstrijden en prijsvragen:

- a. introduceren van *nieuwe* (landelijke, regionale, gemeentelijke, sectorale) landbouw-milieuprijzen;
- b. koppelen van *bestaande* agrarische prijzen aan groene prestaties.

Daarnaast zijn er opnieuw twee mogelijkheden waar het gaat om de milieu- en natuurthema's waaraan de prijsvraag of wedstrijd wordt gekoppeld:

- a. hij kan worden gekoppeld aan redelijk *bekende* groene thema's (mineralenverliezen, natuur- en landschapsbeheer) met als doel om de echte pioniers in het zonnetje te zetten;
- b. hij kan ook juist worden gebruikt om relatief *onbekende* milieu- of natuurthema's meer in de schijnwerpers te zetten (bijv. emissie van broeikasgassen, aquatisch natuurbeheer).

Op deze manier zijn legio mogelijkheden te bedenken voor groene prijsvragen en wedstrijden. We noemen er hier enkele:

1. Een prijsvraag beste agrarisch natuurbeheerder van Nederland. Aan de hand van een korte test, gepubliceerd in vakpers, wordt bepaald (op basis van inzendingen) wie het beste scoort qua maatregelen en feitelijke prestaties. De winnaars ontvangen een geldprijs en krijgen veel gratis publiciteit in de vakpers. Deze prijsvraag wordt jaarlijks herhaald. Het CLM is inmiddels gestart met de voorbereiding van zo'n prijsvraag.
2. Een prijs voor de beste 'groene levensmiddelenhandel', ingesteld door de natuur- en milieuorganisaties.

3. Een prijs voor de gemeente met het mooiste buitengebied (à la de prijs voor het mooiste dorp zoals die in Duitsland bestaat).
4. Een prijs voor de politicus of de politieke partij die zich het meest heeft ingespannen voor duurzame land- en tuinbouw. Zo reiken de Britse milieu-organisaties jaarlijks een *Green Ribbon Political Award* uit aan ‘groene’ politici uit verschillende bestuurslagen van het VK (en trouwens ook een *Grey Ribbon* aan de meest milieu-onvriendelijke politici).

Voorbeelden van bestaande milieu- en natuurprijzen

Milieuprijzen

Milieuprijs provincie Groningen
 Milieuprijs provincie Utrecht
 Milieuprijs Hoger Onderwijs (integratie van duurzaamheid in het onderwijsprogramma)
 Milieuprijs gemeente Breda
 Milieuprijs gemeente Woerden
 Milieuprijs Stadspartij PGN (Nieuwegein)
 Milieuprijs Installatietechniek
 Margriet Milieuprijs (jawel, van het damesblad)
 Stichting Maltha Milieuprijs (i.s.m. gemeente Schiedam)
 Milieuprijs voor de Scheepvaart
 Shell Pernis Veiligheids- en Milieuprijzen (intern)
 Milieuprijs gemeente Barendrecht
 Milieuprijzen VROM (o.a. Aanmoedigingsprijs Duurzaam Inkopen)
 Delftse Milieuprijs “Duurzaam Delft”
 Energy Awards (NOVEM)
 Milieu Kunstprijs (St. Kunst & Milieu)

Natuurprijzen

Natuurprijs voor bedrijven (LNV i.s.m. VNO-NCW, MKB en een groep van bedrijven die zich hebben verenigd in het Platform Groen Nederland)
 Gemeentelijke natuurprijs (LNV, bedoeld voor ‘groene’ gemeenten)
 Natuurprijs Hoeksche Waard
 Natuur- en landschapsprijs provincie Zuid-Holland

Beperking van groene wedstrijden en prijsvragen is het risico dat het milieu- of natuureffect slechts tijdelijk is. Dat risico is veel kleiner bij het opstellen van periodieke groene klassementen, een activiteit die overigens kan samengaan met een wedstrijd.

Groene klassementen

Wat meer ervaring is er met het opstellen en publiceren van groene klassementen. Zo publiceert de milieubeweging al een groen klassement van supermarkten (op basis van het aandeel biologische producten). Klassementen zijn in veel gevallen een door de concurrerende partijen ongevraagde en ongewilde vergelijking op ‘groen gehalte’. Ze spelen in op de wens om het groene imago te versterken (als een bedrijf hoog eindigt) of op de vrees voor imago-verslechtering (bij een lage score). Hoewel de prikkel van ‘pek en veren’ ook averechts kan werken, kan hij soms (ook publicitair) worden benut om de ‘notoire vervuilers’ aan te zetten tot verandering.

Het opstellen van klassementen kan op vele niveaus. We noemen hier enkele voorbeelden.

Individuele agrariërs

Net zoals er jaarlijks een top-10 in de agrarische vakbladen verschijnt van melkveehouders met de hoogste productie per koe, kunnen er groene top-10's worden gepubliceerd. Daarvoor kunnen allerlei kengetallen worden gekozen (bijv. scores op bestaande meetlatten): stikstofverlies, energieverbruik, score milieumeetlat bestrijdingsmiddelen, score natuurmeetlat, ureumgetal melk.

Agrarische natuurverenigingen en milieucoöperaties

Er kunnen ook klassementen worden opgesteld voor de prestaties van agrarische collectieven die zich specifiek op 'groene activiteiten' hebben georganiseerd (zoals natuurverenigingen en milieucoöperaties). Hierbij kan het gaan om dezelfde typen 'prestatie-indicatoren' als we zojuist bij individuele agrariërs hebben genoemd, aangevuld met meer procesmatige en organisatorische factoren, bijvoorbeeld ten aanzien van de regionale 'dekkingsgraad' (aan leden of contracten), de professionaliteit van werken etc. (zie ook Bouwman e.a. 1996). Deze transparantie sluit ook aan bij de wens van het ministerie van LNV om op een zakelijke basis met 'groene collectieven' om te gaan.

Agrarische bedrijfstakken

We kunnen ook klassementen maken waarin agrarische bedrijfstakken onderling worden vergeleken op hun groene prestaties. Zo kunnen de sectoren zelf een beter beeld krijgen van hun prestaties en – bij een lage score – worden aangezet tot verbetering. Bij zo'n vergelijking is voorzichtigheid geboden, omdat indicatoren en methodiek hier zeer zorgvuldig moeten worden gekozen. Dit voorbeeld werken we in hoofdstuk 6 wat verder uit met het oog op een mogelijk proefproject.

Marktpartijen: agrarische keten en levensmiddelenhandel

In de agrarische keten lijken klassementen - naast keurmerken – een effectief middel om partijen te laten concurreren. De grootste kracht hiertoe ligt bij de maatschappelijke organisaties, die aanzienlijke publicitaire mogelijkheden hebben om imago en marktaandeel van bedrijven en producten te beïnvloeden. Enkele mogelijkheden voor groene klassementen zijn (zie ook § 4.2):

1. Klassement van grote inkopers (voedingsmiddelenindustrie, cateraars, fast-foodketens) naar het 'groene gehalte' van de ingekochte producten, bijv. aan de hand van het aandeel producten dat onder een groen keurmerk is geproduceerd.
2. Klassement van landbouwcoöperaties naar het groene gehalte van de verwerkte producten. Hierop gaan we in hoofdstuk 6 (proefprojecten) wat verder in.
3. Klassement van supermarkten. Zo zou het bestaande klassement (naar aandeel biologische producten) kunnen worden verbreed met andere 'groene' producten. Ook hierop gaan we in hoofdstuk 6 nader in.

Overheden

Er zijn verschillende manieren waarop overheden onderling kunnen concurreren aan de hand van klassementen. Soms zullen deze door de milieubeweging moeten worden opgesteld, soms kunnen ze ook door de overheid zelf worden opgesteld.

1. Klassement van provincies en/of gemeenten naar het aantrekkelijkste 'groene ondernemersklimaat'. Hieraan kan de rijksoverheid desgewenst ook een andere verdeling van budgetten uit provincie- en gemeentefonds koppelen (zie ook § 4.3).
2. Rijk en provincies, maar ook natuurorganisaties kunnen door klassementen concurrentie organiseren op de kwaliteit en/of resultaten van gemeentelijke landschapsbeleidsplannen of op het naleven van bestemmingsplannen buitengebied.

3. De rijksoverheid (bijv. ministerie van VROM of een meer neutrale instelling à la de Rekenkamer) kan ook klasseringen opstellen naar het groene gehalte van departementen. bijvoorbeeld afgemeten aan de bedrijfsinterne milieuzorg, het inkoopbeleid etc. (zie voor het laatste ook § 4.2).

Regio's of landen.

De Europese Commissie, de Europese milieubeweging of Europese 'groene' instellingen zoals het European Centre for Nature Conservation (ECNC) zouden EU-lidstaten aan de hand van klasseringen kunnen laten concurreren op gerealiseerde groene prestaties. Daarbij zijn er verschillende mogelijkheden:

1. Concurrentie tussen lidstaten om wie het eerst, het best etc. voldoet aan de implementatie van EU-verordeningen (bijv. Nitraat-, Habitat of Vogelrichtlijn). Overigens publiceert de Europese Commissie al geregeld landenoverzichten van de implementatie van Habitat- en Vogelrichtlijn, waar met een soort sterrensysteem (in de vorm van grotere of kleinere vogeltjes) wordt aangegeven hoe de lidstaten vorderen bij de aanwijzing van gebieden.
2. Klasement van lidstaten naar de inspanningen op het gebied van bescherming van natuurgebieden, waardevolle cultuurlandschappen etc. Dit naar analogie van de European Forest Scorecards van het WWF (een vergelijkende beoordeling van de kwaliteit van het bosbeheer in 15 Europese landen). Het CLM heeft recent een artikel geschreven over de mogelijkheden die de VN-lijsten van beschermde gebieden hiertoe bieden (Guldmond e.a. 2000). Dit voorbeeld werken we in hoofdstuk 6 wat nader uit met het oog op proefprojecten.
3. Klasement van lidstaten op basis van landbouw-milieuprestaties, bijvoorbeeld afgemeten aan de internationale landbouw-milieu-indicatoren die de OESO heeft opgesteld (*Environmental Indicators for Agriculture* 1999). Ook hierop gaan we in hoofdstuk 6 wat nader in.

Overigens zal de Europese Commissie zelf niet snel geneigd zijn om de concurrentie tussen lidstaten ook van een financiële component te voorzien (bijv. door extra bijdragen aan landen die EU-richtlijnen snel implementeren).

4.2 Concurrentie om marktpositie

Hoe kunnen groene prestaties worden ingezet in de concurrentie om marktaandeel, c.q. marktpositie? Cruciaal in een 'groene marktstrategie' is het transparant maken van groene prestaties en deze vervolgens 'vermarkten'. In deze strategie zijn imago en marktpositie nauw verbonden. Daarom is een aantal mogelijkheden die we in § 4.2 hebben beschreven, hier eveneens onderdeel van de strategie. Ook eerder, in § 3.3, hebben we al een analyse gepresenteerd van de kansen voor groene concurrentie op de consumentenmarkt en in de keten.

Voor het transparant maken van groene prestaties zijn grofweg vier mogelijkheden:

1. Het opstellen van klasseringen (doorgaans met maatschappelijke organisaties als initiator). Deze zijn in § 4.1 uitgebreid aan de orde gekomen.
2. Het hanteren van keurmerken (landelijk, zoals EKO en Milieukeur, of streekgebonden).
3. Eigen programma's van ondernemingen, zoals die van Albert Heijn of Unilever (zie § 3.3).
4. Verantwoording 'achteraf' als onderdeel van het concernbeleid, bijvoorbeeld in een milieujaarverslag.

Vervolgens zijn er verschillende manieren om de groene prestaties, als ze eenmaal transparant zijn gemaakt, een rol te laten spelen in de markt:

- a. publiciteit door maatschappelijke organisaties om de prestaties brede bekendheid te geven. De publiciteit kan positief zijn (steun voor bepaalde keurmerken of bepaalde producten, al wordt het laatste al snel gezien als reclame) of negatief en kan vergezeld gaan van consumentencampagnes om bepaald producten of bedrijven te mijden of juist niet. In een extreem geval kan sprake zijn van een boycot;
- b. activiteiten van maatschappelijke organisaties of marktpartijen om grote inkopers (zoals de overheid, grote cateraars, hotelketens etc.) te bewegen groene producten aan te schaffen;
- c. eigen publiciteit van de onderneming, vooral gericht op de consument (bijv. aandacht voor het Aarde & Waarde-programma in AH-k klantenblad Allerhande). Maatschappelijke organisaties kunnen deze publiciteit - afhankelijk van de prestaties - tegenspreken, gedogen of steunen;
- d. financiële maatregelen van de overheid om de prijsstelling van groene producten concurrerend(er) te maken met die van gangbare producten. Hieraan hebben we in § 3.3 al aandacht besteed.

Omdat een aantal elementen van een groene marktstrategie al eerder in dit rapport aan bod zijn gekomen, schetsen we hier beknopt enkele nadere overwegingen bij en mogelijkheden voor concurrentie om marktpositie en marktaandeel.

Kansen voor een groene marktstrategie in de verschillende bedrijfstakken

We beschrijven hier kort de kansen voor het opzetten van een groene marktstrategie met behulp van maatschappelijke organisaties. De perspectieven daarvan verschillen per bedrijfstak.

In de *zuivel* is er in beginsel een goede voedingsbodem voor 'groene' producten en promotie daarvan met hulp van maatschappelijke organisaties. Het imago van zuivelproducten is (nog) goed en de zuivelindustrie wil dat niet graag op het spel zetten, en er zijn marktkansen voor segmenten en producten met een hoge toegevoegde waarde (speciale kazen, toetjes etc.). Het standpunt van de milieubeweging in de recente melkprijsoorlog (waar Natuur & Milieu melkprijs en duurzaamheid expliciet koppelde) laat zien dat er goede kansen zijn voor samenwerking met maatschappelijke organisaties. Handicap voor (groene) concurrentie tussen zuivelfabrieken is de sterke concentratie van de afgelopen jaren. Door de komst van nieuwe zuivelfabrieken en grote 'zelfzuivelaars' lijkt er echter meer ruimte te komen voor groene concurrentie tussen concerns.

In de *akkerbouw* is de situatie anders. De inkomens zijn laag, het imago is minder groen dan dat van de melkveehouderij en de waardering vanuit de markt voor milieuvriendelijk produceren is gering. De mate van milieubelasting wordt hier onder meer bepaald door het bouwplan. Daarin is de afnemer echter niet of nauwelijks geïnteresseerd; het gaat hem vooral om de kwaliteit van het aangeschafte product. Zo is graan een relatief weinig milieuschadelijk gewas. Toch zijn hier slechts weinig initiatieven voor 'groene promotie'. Een uitzondering is bijv. Gulpener Bier, dat wat extra's betaalt voor Milieukeur-brouwgerst (die marge is gering vergeleken met de kostprijs van bier). Bij aardappels is er vooral negatieve promotie vanwege het hoge bestrijdingsmiddelengebruik, waardoor ze in een kwaad daglicht staan. Organiseerde de milieubeweging eerder de 'gifpieper-actie', nu is ze bezig om Bintje uit het assortiment te krijgen. De supermarkten zijn hiervoor steeds meer gevoelig, mede omdat de financiële marges bij dit ras voor hen gering zijn. In de suikerbietensector is weinig animo voor

segmentering (een groot deel wordt industrieel verwerkt) en lijkt vooralsnog ook de consumentenvraag beperkt.

Algemeen probleem bij akkerbouwproducten is dat een groot deel wordt verwerkt of wordt gebruikt als veevoer. De grootste kansen voor groene concurrentie op de consumentenmarkt lijkt er voor producten die herkenbaar naar de Nederlandse consument gaan in de vorm van tafelaardappelen, chips, frites etc. Voor verwerkte producten liggen de kansen eerder bij concurrentie tussen concerns, bijvoorbeeld op de kwaliteit van de gebruikte grondstoffen (vgl. aardappelzetmeel versus maïs of tarwe).

In de *vleessector* lopen wel allerlei kwaliteitsprojecten (m.n. Integrale Ketenbeheersing, IKB), maar milieu speelt daarin nog geen rol van betekenis. De keten toont nog weinig animo om milieu aan kwaliteit te koppelen. Voedselveiligheid heeft de hoogste prioriteit. Ook dierenwelzijn wordt steeds belangrijker, met name voor de tussenhandel. Niettemin richt de concurrentie zich in deze sector toch vooral ook op een lage kostprijs.

De vleessector is wel een terrein waarop de maatschappelijke organisaties gemakkelijk zijn te mobiliseren. Bovendien gaat het om een sector die dringend behoefte heeft aan een beter imago. Voorwaarde is wel dat er wat meer voor duurzaam vlees wordt betaald, want de marges zijn klein, c.q. vlees is nu te goedkoop.

In de *glastuinbouw* is een enorme sanering gaande. Hier is dringend behoefte aan locaties en een beter imago. Dat laatste staat vooral in de waagschaal door het hoge bestrijdingsmiddelengebruik. De concurrentie richt zich sterk op productinnovatie en kwaliteit. Van dat laatste maakt milieuzorg overigens wel steeds meer onderdeel uit. De overheid kan groene concurrentie organiseren rondom vestigingslocaties (zie ook § 4.4), marktpartijen en maatschappelijke organisaties kunnen groene concurrentie rondom het imago aanwakkeren. In het convenant tussen LTO en overheid over tien nieuwe tuinbouwlocaties speelt groene concurrentie overigens al een rol: er zijn duurzaamheidscriteria geformuleerd voor vestiging.

Groen sterrenstelsel in de supermarkt

Hulpmiddel voor de consument in een groene marktstrategie is introductie van een groen sterrenstelsel in de supermarkt: hoe meer sterren, hoe 'groener' geproduceerd. Dit naar analogie van het energie-sterrenstelsel in de witgoedbranche. Het idee van zo'n sterrenstelsel is niet nieuw, maar de bruikbaarheid is discutabel. Voordelen van een sterrenstelsel zijn:

- het is duidelijk voor de consument. Hij ziet in één oogopslag de milieuvriendelijkheid en eventueel andere duurzaamheidsaspecten die in het systeem zijn meegenomen;
- het vergroot de keuzemogelijkheden voor de bewuste consument (nu kan hij alleen kiezen tussen bijv. biologisch of niet-biologisch);
- de supermarkt kan er zelf concernbeleid op voeren, c.q. hierop concurreren (bijv. door producten met weinig sterren helemaal niet in de schappen te leggen).

Niettemin lijkt de bruikbaarheid beperkt:

- een teveel aan groene nuances communiceert lastig naar de consument ('groen' wordt dan verwarrend);
- het systeem is lastig toepasbaar voor samengestelde producten zoals kant-en-klaarmaaltijden;
- schapruimte is duur. De supermarkten willen niet teveel klassen van eenzelfde product hoeven aanbieden.

‘Groen’ als concurrentie-element in de merkenstrijd

In de heersende merkenstrijd kan ‘groen’ als extra concurrentie-element worden ingebracht. Daarbij gaat het niet zozeer om de primaire agrarische producten (verse producten hebben zelden een merk), maar vooral om de talrijke bewerkte producten: de vele merken zuivelproducten, conserven, vleesproducten, aardappelproducten etc. Maatschappelijke organisaties kunnen het koopgedrag van consumenten proberen te beïnvloeden en/of de levensmiddelenhandel proberen te bewegen bepaalde merken niet meer in de schappen te zetten. Ook de levensmiddelenhandel zelf zou hiertoe het initiatief kunnen nemen, maar zij is (door de toenemende hoeveelheid producten die onder huismerk wordt geproduceerd) zelf steeds meer partij in de merkenstrijd.

Uitbetalingsprijs koppelen aan duurzaamheid

Ketenpartijen zouden de aan agrariërs uitbetaalde prijs kunnen koppelen aan de duurzaamheidsscore van het bedrijf. Dat vereist een eenduidig systeem voor het vaststellen van de groene prestaties van agrarische bedrijven. Het recent ontwikkelde systeem van Duurzame ondernemerspunten (Terwan e.a. 2000) kan hiertoe wellicht houvast bieden. Het principe is gelijk aan dat van keurmerken waaraan een meerprijs is gekoppeld. Bij keurmerken is echter sprake van een alles-of-nietsituatie, hier van een traploos systeem van groene prestaties (hoe beter de prestaties, hoe hoger de prijs).

Selectief inkoopbeleid overheid - de overheid als ‘groene’ consument

Overheid en semi-overheid hebben in totaal wel enkele honderdduizenden mensen in dienst. Daarmee is de overheid een mega-consument. Een ‘groen’ inkoopbeleid kan daarom grote betekenis hebben (alleen al door de voorbeeldwerking) in een groene marktstrategie. Waar het gaat om agrarische producten, vormt de overheid (met alle schoolmelk, kantines etc.) een potentieel enorme afzetmarkt voor duurzame voedingsmiddelen. Naast voedingsmiddelen koopt de overheid ook andere agrarische producten in. Zo zouden gemeentelijke plantsoendienstes alleen duurzaam geproduceerd plantmateriaal kunnen betrekken. En zo zijn er nog meer voorbeelden te bedenken waar de overheid als ‘groene trendsetter’ kan fungeren. Deze strategie kan eventueel worden gecombineerd met een ‘eigen’ prijsbeleid. Zoals in het geval van de LNV-kantine, waar biologische producten goedkoper zijn gemaakt dan gangbare.

In 1999 zijn de ministeries van VROM en EZ gestart met het programma *Duurzaam inkopen*. Hierin produceren overheden en bedrijfsleven gezamenlijk milieu-informatie over producten om daarmee inkopers van overheden te ondersteunen bij een milieubewuster inkoopbeleid. De instelling die zich hiervoor het meest inspant, kan daarmee een prijs verdienen (zie § 4.1). Ook de milieubeweging (zoals recentelijk de Brabantse Milieufederatie) spant zich in voor een groter aandeel biologische producten in overheidskantines.

Concurrentie op milieujarverslag

In de *agribusiness* is ook concurrentie mogelijk op het milieujarverslag. Meest interessant is dan niet de ‘bedrijfsinterne milieuzorg’ van de *agribusiness*, maar de milieukengetallen van geleverde producten en gebruikte grondstoffen. Deze informatie kan worden gekoppeld aan *benchmarking*, wedstrijden etc. Zo is er al een vereniging van beleggers (VBDO) die bedrijven beoordeelt en klassificeert op basis van hun milieujarverslagen en op aandeelhoudersvergaderingen probeert het ‘groene gehalte’ te verhogen.

4.3 Concurrentie om overheidsbudgetten

Geldstromen van de overheid naar de land- en tuinbouw kunnen sterker worden gericht op bedrijven of gebieden met goede groene prestaties. Voor een deel gebeurt dat ook al. Zo maakt de Europese Commissie het de lidstaten mogelijk om EU-inkomenssteun te koppelen aan groene voorwaarden (de veelbesproken *cross-compliance*), wil LNV zijn stimuleringsbeleid sterker richten op groene voorlopers, zet VROM *tenders* uit waarin de milieuwinst een selectie criterium is en vergroent Financiën het belastingstelsel. Deze maatregelen lokken echter niet zonder meer groene concurrentie uit. Die kan worden bevorderd door - bij een begrensde budget - de toegang tot het budget mede te koppelen aan de kwaliteit van de geleverde prestaties. Dit is nu op veel terreinen nog niet gebruikelijk. Er zijn grofweg twee manieren waarop groene concurrentie om overheidsbudgetten kan krijgen:

1. Introductie van *nieuwe* regelingen, gekoppeld aan nieuwe budgetten. Hier kan concurrentie van meet af aan worden ingebouwd.
2. Introductie van (extra) concurrentie in *bestaande* regelingen met bestaande budgetten. Hier zal concurrentie leiden tot een andere verdeling van het budget, namelijk tot selectieve bevoordeling van de echte groene voorlopers. Deze verandering van de spelregels houdt tegelijk een risico in, omdat hij door (een deel van de) deelnemers als onrechtvaardig kan worden ervaren. Daarom moet groene concurrentie in deze gevallen zorgvuldig worden afgewogen en ingevuld, waarbij ook de relatie tot andere vergroeningsinstrumenten en beloningen in het oog moet worden gehouden.

Open inschrijving op groene overheidsdoelen

De ultieme vorm van groene concurrentie om overheidsbudgetten is het organiseren van open inschrijving (*tendering*) op alle natuur- en milieuprestaties. De overheid formuleert doelen en ieder die daaraan kan bijdragen, kan offerte indienen. De overheid beoordeelt de offertes vervolgens vooral op kosten-effectiviteit. Randvoorwaarden daarbij zijn:

- de overheid moet de doelen hebben geformuleerd op een wijze die 'eerlijke' concurrentie mogelijk maakt. Zo niet, dan moeten de doelen terwille van de concurrentie zo mogelijk worden vertaald in operationele doelen;
- de overige voor deze doelen ingezette beleidsinstrumenten moeten ruimte bieden voor concurrentie. Als de overheid een doelstelling vooral heeft ingevuld met maatregelvoorschriften, wordt concurrentie op doelen een stuk lastiger.

Een aardig voorbeeld van open inschrijving zijn de tenders voor beperking van de CO₂-emissie die de rijksoverheid heeft geopend (zie kader). Hierbij is de minimale kosten-effectiviteit (in termen van tonnen reductie per gulden overheids subsidie) reeds bij voorbaat vastgelegd.

Tenders en verhandelbare rechten voor CO₂-reductie

De rijksoverheid schrijft tenders uit voor plannen die leiden tot reductie van de CO₂-emissie. Voor het jaar 2000 is f 275 mln. beschikbaar, waarvan f 75 mln. voor de glastuinbouw. Daarnaast komt er een aparte tender voor verkeers- en vervoersprojecten met een budget van enkele tientallen miljoenen. Belangrijk beoordelingscriterium voor ingediende projecten is de kosten-effectiviteit. De plannen mogen hooguit f 20,- subsidie per ton gerealiseerde CO₂-reductie kosten. Daarmee vergewist de overheid zich bij voorbaat van een zinvolle besteding van de gelden en introduceert zij een element van concurrentie (al behoort niet tot de voorwaarden dat bij overintekening de projecten met de gunstigste kosten-effectiviteit zullen worden gehonoreerd).

Daarnaast bereiden rijk en bedrijfsleven een systeem van verhandelbare CO₂-emissierechten voor. In de Nota Klimaatbeleid is hiervoor geld uitgetrokken (van f 10 mln. in 2001 oplopend tot f 25 mln. in 2003). Het gaat om een systeem waarbij bedrijven investeren in nieuwe, emissie beperkende technologieën en daarbij certificaten krijgen voor de extra emissiereductie. Er komt een commissie die het systeem, waaronder ook het emissieplafond voor de 'kopende' partij, gestalte gaat geven.

Mededinging in het natuur- en landschapsbeheer

In het natuur- en landschapsbeheer lijken goede mogelijkheden te bestaan voor concurrentie tussen beheerders. Hierover is een paar jaar terug zelfs een rapport verschenen (*Interdepartementaal Beleidsonderzoek Natuurbeheer (IBON) 1997*). Met het verschijnen van het Programma Beheer, dat nauwelijks concurrentie-elementen bevat, is deze nota in een la verdwenen. We gaan hierna wat nader in op mogelijkheden die deze nota noemt. Vooraf moet worden bedacht dat in het natuurbeheer de mogelijkheden voor mededinging worden begrensd doordat (zie ook kader *Natuurproductie en marktwerking in het Groene Hart*):

- a. zowel het aantal vragers als het aantal aanbieders beperkt is;
- b. de natuur waarom het gaat in grote mate ‘plaatstrouw’ is en niet op elke willekeurige plaats door elk willekeurige beheerder kan worden ‘geproduceerd’.

De IBON-nota noemt vier mogelijkheden voor mededinging (aangevuld met een reactie van de auteurs van dit rapport):

1. Open inschrijving op weidevogelbeheer en perceelsrandenbeheer in zogeheten ‘ruime-jasgebieden’, waar in een ruim gebied een vastgesteld areaal natuurcontracten kan worden gesloten (in een verhouding ruimer dan 1:1). Doordat de natuurdoelen tevoren zijn bepaald, maar de inschrijving open is, zou de overheid geld kunnen besparen door de laagste offertes te honoreren.
Uiteindelijk is in het Programma Beheer de ‘ruime jas’ een reguliere keuzemogelijkheid geworden, maar zijn zowel doelen als vergoedingen tevoren bepaald. Open inschrijving is in het Programma Beheer helemaal niet meer aan de orde. Bij collectieve contracten kan een agrarische natuurvereniging wel een open inschrijving onder zijn leden organiseren, maar daarbij heeft de overheid geen baat. Overigens zou ook het omgekeerde denkbaar zijn: bij een tevoren vastgestelde vergoeding vooral aanvragen honoreren die ecologisch zeer kansrijk zijn, waardoor de gemiddelde kosten-effectiviteit toeneemt. Ook deze optie is onder de regelingen van het Programma Beheer niet mogelijk. Alleen als de uitgangssituatie veel ‘armer’ is dan het beoogde natuurresultaat, heeft de overheid (althans bij pakketten waar een doel is geformuleerd) de mogelijkheid om een aanvraag te weigeren.
2. Open inschrijving (door agrariërs of samenwerkingsverbanden daarvan) op contracten voor het opvangen van ganzen.
De Regeling agrarisch natuurbeheer van het Programma Beheer bevat voorsnog (in afwachting van de resultaten van de diverse experimenten met ganzenopvang) geen ganzenpakketten.
3. Beheer van landschapselementen die in het kader van landinrichting worden toegedeeld (aan een andere eigenaar). Normaliter gaan deze, als ze waardevol zijn, naar een van de drie terreinbeherende organisaties. SBB heeft bij wijze van proef een aantal elementen toebedeeld aan een andere beheerder. Ondanks twijfels bij de continuïteitsgaranties die andere beheerders kunnen geven, stelt het IBON voor om te oefenen met open inschrijving op het beheer van landschapselementen. Ook hiervoor geldt inmiddels het Programma Beheer, dat geen open inschrijving kent.
4. Concurrentie om het beheer van reservaatgebieden die niet in aanmerking komen voor particulier beheer: tendering tussen ‘erkende’ terreinbeheerders (m.n. Staatsbosbeheer,

Natuurmonumenten en de provinciale landschappen) en andere particuliere beheerders. Idee van de IBON-nota is dat de staat de grond aankoopt, maar beheerders open laat inschrijven op het beheer. Dit kan fors ingrijpen in de ‘invloedssferenkaart’ van de natuurbeschermingsorganisaties. De nota voorziet hier spanningen met de afspraken over de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer.

Overigens voorziet het Programma Beheer inmiddels in ‘vervreemding’ van 10.000 ha SBB-reservaten en vraagt SBB in sommige gebieden zelf offertes aan andere beheerders (waaronder boeren) voor uitvoering van het beheer. Het Programma Beheer maakt het pachters van reservaatgrond wel mogelijk om beheerssubsidie aan te vragen (hoewel veelal toestemming van de verpachter is vereist), maar tornt niet aan de invloedssferenkaart (integendeel: inzet is om het aantal ‘erkende’ terreinbeheerders niet uit te breiden).

Opmerkelijk in de IBON-nota is dat de mededinging alleen betrekking heeft op de beheerskosten: open inschrijving wordt gezien als middel om de overheidsuitgaven te verlagen, c.q. om het natuurbudget te kunnen besteden over een groter areaal. Verbetering van de *kwaliteit* van het beheer (de andere manier om de kosten-effectiviteit te verhogen) komt niet ter sprake. Ook daar ligt niettemin een belangrijke mogelijkheid voor concurrentie in het natuur- en landschapsbeheer.

Concurrentie tussen agrarische natuurverenigingen en milieucoöperaties

Tot op zekere hoogte is ook concurrentie tussen agrarische natuurverenigingen of milieucoöperaties mogelijk. Niet zozeer in de prijsstelling van het natuurbeheer, maar in de toegewezen hectares en/of budgetten. Verenigingen die veel contracten kunnen wegzetten en/of (blijkens monitoring) een relatief goede natuur- en landschapskwaliteit kunnen leveren, krijgen (na een ‘vereveningsronde’) extra hectares of budget van verenigingen die in dit opzicht minder succesvol blijken. ‘Verevening’ van hectares naar rato van de contractuele successen is sinds enkele jaren praktijk in het Groene-Hartexperiment met agrarisch natuurbeheer, waaraan 13 agrarische natuurverenigingen meedoen (zie ook het kader).

Concurrentie om andere overheidsbudgetten

Meer in zijn algemeenheid kunnen verschillende overheidsregelingen die een kwaliteitsverbetering van de groene ruimte beogen, sterker worden gekoppeld aan prestaties. Dat geldt in zijn algemeenheid voor regelingen waar toekenning plaatsvindt door loting of op volgorde van binnenkomst, en meer in het bijzonder voor:

- a. de regelingen van het Programma Beheer. Naast wat daarover al is gezegd onder het vorige punt, kan bij de toekenning van gelden meer concurrentie worden ingebouwd. Nu geldt het principe ‘wie het eerst komt, het eerst maalt’;
- b. de regelingen voor omschakeling naar biologische landbouw. Nu vindt hier honorering van aanvragen plaats door middel van loting (vgl. de discussie over het grote EKO-bedrijf Erf dat in 1999 een groot deel van de subsidie opslokte);
- c. de regelingen voor plattelandsontwikkeling, bijvoorbeeld die vanuit de EU-Kaderverordening en aanpalende programma’s zoals Leader en Interreg, maar ook de binnenlandse Stimuleringsregeling Gebiedsgericht Beleid. Ook hier kunnen de budgetten meer selectief en op basis van open inschrijving worden toegedeeld aan gebieden met de aanvraag met het hoogste ‘groene gehalte’. Een programma als Leader+, dat uitdrukkelijk vernieuwing wil uitlokken, maakt dat in beginsel al mogelijk.

Concurrentie bij fiscale vergroening

Fiscale vergroening kan zo worden ingevuld dat er meer competitie ontstaat. Bijvoorbeeld door een progressieve begunstiging aan de hand van 'duurzaamheidsklassen' (zoals recent is voorgesteld voor de Duurzame ondernemersaftrek) of door het systeem zo in te richten dat een bedrijf 'in beweging' moet blijven om aanspraak te kunnen blijven maken op belastingvoordeel (bijv. met een puntensysteem à la Duurzaam Bouwen waarbij de scores elk jaar worden aangepast aan de technische en maatschappelijke ontwikkelingen).

Natuurproductie en marktwerking in het Groene Hart

Najaar 1997 heeft minister Van Aartsen de stichting In Natura gevraagd een experiment "Natuurproductie en marktwerking" gestalte te geven in het Groene Hart. In Natura heeft het begrip marktwerking in het oorspronkelijke plan van aanpak (nov. 1997) als volgt uitgewerkt:

2. Verbreden van de markt voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer met 'private' budgetten (voor natuurcompensatie, vanuit de industrie, vanuit de stad: 'rood betaalt voor groen' etc.).
3. Introduceren van (elementen van) resultaatbeloning: hoe meer natuur, hoe meer geld. Dit is een duidelijke financiële prikkel voor goede 'groene' prestaties. Malussen worden in het natuurbeleid niet op zijn plaats geacht. Inmiddels zijn de toegepaste vormen van resultaatbeloning (beloning van weidevogellegfels en beloning van slootkantplanten of extra bonussen naar rato van het aantal planten) in het stramien van het Programma Beheer alleen haalbaar bij het in andere vorm 'oversluiten' van collectieve contracten naar individuele contracten. Het Programma Beheer kent een andere benadering van resultaatbeloning (zie verderop).
4. Introduceren van beperkte concurrentie tussen agrarische natuurverenigingen. Niet zozeer in de prijsstelling (in 1998 golden er in het Groene Hart nog geen vaste bedragen voor natuur- en landschapsbeheer), maar in de toegewezen hectares en budgetten. Verenigingen die veel contracten konden wegzetten, kregen (na een 'vereveningsronde') extra hectares en budget van verenigingen die minder succesvol bleken. De beheerders concurreren zo om de regionale verdeling van het (vaste) beschikbare budget. Deze manier van werken is inmiddels in 1998 en 1999 toegepast en min of meer gemeengoed geworden.

Daarnaast heeft In Natura een apart, meer studieuze project gewijd aan het fenomeen marktwerking. Daarbij zijn de volgende aandachts- en discussiepunten naar voren gekomen:

- a. Marktwerking veronderstelt het snel kunnen inspelen op wijzigende omstandigheden, nieuwe markten etc. Dat is bij natuur en landschap lang niet altijd het geval. Natuurlijke processen gaan vaak langzaam en laten zich maar beperkt sturen. Omgekeerd is een aantal natuur- en landschapswaarden gebaat bij duurzaamheid van het beheer. Daarin passen geen snelle veranderingen.
- b. Op welke schaal moet de markt voor natuur en landschap worden geformuleerd? Soms wellicht landelijk, maar soms ook juist regionaal of zelfs lokaal. Dat stelt eisen aan de marktwerking.
- c. In het verlengde daarvan: natuur (fauna) heeft een zekere plaatstrouw. Het lijkt dus weinig zin te hebben om nabijgelegen beheerders te laten concurreren om het beheer van dezelfde weidevogelpopulatie. Met ganzen is dat wellicht beter mogelijk.
- d. Als het gaat om vrije inschrijving, is de uitgangssituatie niet voor iedereen dezelfde. Grote, landelijke beheerders zoals SBB en NM kunnen hun kosten 'verevenen' over een groot aantal gebieden en zo soms onder de werkelijke beheerskosten offeren. Soms zijn boeren in het voordeel, omdat ze al in het bezit zijn van vee en gebouwen. Maar ook tussen boeren onderling kan vrije inschrijving vreemde effecten opleveren. Zo kunnen bedrijven die slechts een laag rendement van hun grond halen soms veel goedkopere offeren dan bedrijven met hoogsalderende grond. Dat kan in de hand werken dat het natuurbeheer vooral in handen komt van de 'groene VUT'ers' en niet van economisch gezien duurzamer bedrijven.
- e. Waar het gaat om mededinging is er een belangrijk verschil tussen EHS en 'witte gebieden': in de EHS zijn meer beheerders actief, in witte gebieden ontbreken vooralsnog de 'traditionele' terreinbeheerders en zullen boeren vaak alleen onderling concurreren of met organisatie zoals Landschapsbeheer en SBNL.
- f. Marktwerking is ook mogelijk op het gebied van kennis en kunde. Hier liggen juist fraaie kansen voor regionale samenwerking tussen beheerders om zo de ecologische en gebiedskennis optimaal tot waarde te brengen.

Er loopt nu een project "Landscape Marketing" in het Groene Hart, waarbij wordt bezien langs welke private wegen de landschappelijke kwaliteit van het gebied kan worden verzilverd.

Concurrentie om aantrekkelijkste ‘groene ondernemersklimaat’

De rijksoverheid kan (met ‘eervolle vermeldingen’, maar ook door financiële prikkels via Provincie- en Gemeentefondsen) andere overheden belonen voor het creëren van een goed ‘groen ondernemersklimaat’. Zo zou een hogere bijdrage uit het Gemeentefonds kunnen gelden voor gemeenten met veel, c.q. een aantrekkelijk buitengebied. Voor het eerste zijn nu voorstellen in de maak, het tweede zou ook concurrentie bevorderen. Hetzelfde principe kan gelden voor provincies.

4.4 Concurrentie om grond / ruimte / vestigingslocaties

De stringente Nederlandse ruimtelijke ordening biedt interessante mogelijkheden om groene concurrentie aan te wakkeren. Tot dusverre wordt de ruimtelijke ordening, c.q. het vestigingsbeleid vooral gebruikt om negatieve uitwassen tegen te gaan (vergelijk de Zeeuwse pogingen om de ‘roze invasie’ te keren). De ruimtelijke ordening kan echter, m.n. daar waar het gaat om vergunningverlening, ook juist groene prestaties bevorderen. Bijvoorbeeld:

Concurrentie om vestigingslocaties

De overheid heeft goede mogelijkheden om concurrentie te organiseren rondom vestiging en uitbreiding van bedrijven, waarbij de groenste bedrijven de beste kansen krijgen. Dat is denkbaar op het niveau van individuele bedrijven, maar ook op het niveau van groepen bedrijven of zelfs hele sectoren. Zo kan de rijksoverheid groene concurrentie organiseren rondom de locaties voor de glastuinbouw. Tot op zekere hoogte gebeurt dit ook al in het convenant over de tuinbouwlocaties, waarin groene vestigingscriteria zijn opgenomen (*Bestuurlijk afsprakenkader herstructurering glastuinbouw*. 2000). Op de (gevoelige) grondmarkt moet de overheid er natuurlijk wel voor waken om teveel te interveniëren in marktprocessen, en voor het onnodig tegen elkaar uitspelen van sectoren. Anderzijds concurreren sectoren (bijv. tuinbouw en melkveehouderij) ook nu al met elkaar om de grond.

Concurrentie tussen mono- en multifunctioneel ruimtegebruik

Sturing van het ruimtegebruik in Nederland is één van de belangrijkste beleidspunten. Voor het hele kabinet, maar zeker voor het ministerie van VROM. Nog onlangs presenteerde de minister van VROM berekeningen over de toekomstige ruimtebehoefte, die aangaven dat er meer grond nodig is dan er vooralsnog beschikbaar is. Zo lang dat het geval is, is multifunctioneel ruimtegebruik één van de oplossingen. En omdat ruimtelijke claims voor wonen, werken, natuur, recreatie en waterberging doorgaans ten koste gaan van het areaal landbouwgrond en de landbouw ook zelf grond nodig heeft om duurzaam te produceren, is multifunctioneel ruimtegebruik ook uit een oogpunt van duurzame, c.q. verbrede landbouw een waardevolle optie.

Multifunctioneel ruimtegebruik kan voor een deel worden bevorderd door maatregelen in de sfeer van de ruimtelijke ordening. Ook groene concurrentie, in dit geval tussen verbrede landbouw en ruimtelijke scheiding van functies, kan echter een bijdrage leveren. Naar de inhoud is dit concurrentie om ruimte of grond, naar de vorm echter meestal concurrentie om marktaandeel of om overheidsgeld via open inschrijving. Voor de mogelijkheden daartoe verwijzen we kortheidshalve naar de desbetreffende paragrafen (4.2 en 4.3).

Concurrentie om toedeling van grond

Ook in het uitgiftebeleid van grond (bijv. door gemeenten, kerken, natuurbeschermingsorganisaties, institutionele beleggers) kan groene concurrentie om de

grond worden geïntroduceerd: de grond wordt uitgegeven aan het bedrijf of de bedrijven met de beste groene prestaties. Zo hanteert de agrarische natuurvereniging Duinboeren (rond de Loonse en Drunense duinen in Brabant) een puntensysteem om te bepalen welke bedrijven in aanmerking komen om grond van Natuurmonumenten te pachten.

4.5 Concurrentie om productie- en emissierechten

In beginsel biedt ook concurrentie om productie- en emissierechten interessante mogelijkheden voor vergroening. Idee is dat degene die de rechten ‘stuurt’, rechten die hij in handen heeft of krijgt selectief doet toekomen aan (de meest) groene bedrijven. Daarbij kan het gaan om de volgende typen rechten:

- a. melkrechten (quota). Om hier concurrentie te organiseren, is echter instelling van een quotumbank of -beurs nodig (waarvoor in de politiek weinig animo blijkt) of zou de overheid afroaming bij verhandeling moeten introduceren en de aldus verworven rechten selectief kunnen inzetten;
- b. mestrechten. Deze (fosfaat)rechten worden gestuurd door de overheid. Door opkoop en afroaming bij verhandeling krijgt de overheid rechten in handen, waarmee zij kan sturen in het plafond en (via het uitgiftebeleid) in de efficiëntie van de benutting van de rechten;
- c. varkensrechten. Hiervoor geldt hetzelfde als voor mestrechten;
- d. ammoniakrechten. Hier wordt al milieuwinst behaald door de zogeheten saldomethode (bij uitbreiding en verplaatsing van rechten moet per saldo emissiewinst worden geboekt). Daarnaast zouden de gemeenten, die de ammoniakrechten ‘beheren’, groene concurrentie kunnen bevorderen door (aanvullende) efficiëntie-eisen te stellen aan bedrijven die rechten verwerven. De precieze mogelijkheden hangen hier echter sterk af van de wijze waarop het ammoniakbeleid, dat nu sterk in discussie is, zich zal ontwikkelen.

Ook andere instanties dan de overheid die productierechten in handen krijgen (zo verwerft de natuurbescherming bij grondverwerving soms ook melkquota), kunnen hiermee groene concurrentie bevorderen.

4.6 Concurrentie om kredieten

Kredietverleners kunnen een bijdrage leveren aan groene concurrentie door een deel van hun krediet te bestemmen voor groene projecten en hierop concurrentie te organiseren. Een aanzet hiertoe is het zogeheten ‘kassenstelsel’ in de lokale kredietverlening. Hierbij maken lokale banken geld vrij voor ‘verantwoorde’ (waaronder groene) projecten. Dit zijn ‘bestemmingsrekeningen’, waarbij het voor de spaarder/belegger glashelder is waarvoor zijn geld wordt gebruikt.

4.7 Concurrentie om beleidsruimte

Er is een groeiend aantal voorbeelden van (initiatieven tot) versoepeling of vrijstelling van generieke regelgeving (hier ‘beleidsruimte’ genoemd) in ruil voor goede milieu- en natuurprestaties. Daaronder vallen:

‘Benchmarking’

Onder *benchmarking* verstaan we prestatieverbetering aan de hand van onderlinge vergelijking van bedrijfsresultaten in ruil voor beleidsruimte. Zo heeft het ministerie van EZ

met het bedrijfsleven een convenant *benchmarking* voor energie-efficiëntie opgesteld, waarin de bedrijven zich verplichten om in 2012 tot de wereldtop in energie-efficiëntie te behoren. Dit als alternatief voor een nieuwe meerjarenafpraak met het ministerie of een energieheffing.

Dit principe zou op meer terreinen kunnen worden geïntroduceerd. Voorwaarde daartoe is wel dat er duidelijke, ook absolute doelen worden gesteld.

Verhandelbare emissierechten

Met verhandelbare emissierechten kunnen de (uit milieu-oogpunt) meest efficiënte bedrijven concurrentievoordelen behalen. Er is overigens alleen milieuwinst als het emissieplafond periodiek wordt gekort of als er afroming plaatsvindt bij verhandeling. Er zijn initiatieven met CO₂ (o.a. in Nederland) en NO_x (VS), maar nog niet in de land- en tuinbouw (met bijvoorbeeld stikstof). Zie ook § 4.5 (concurrentie om productie- en emissierechten).

Convenanten en gebiedscontracten

Met convenanten en gebiedscontracten kan concurrentie tussen gebieden en/of sectoren worden aangewakkerd. Er zijn al enkele voorbeelden van convenanten voor gebieden (bijv. Alblasserwaard/Vijfheerenlanden) en voor sectoren (bijv. glastuinbouw) waarin beleidsruimte is afgesproken in ruil voor groene tegenprestaties. Aan zulke contracten kunnen ook concurrentie-elementen worden gekoppeld: het gebied of de sector met de beste prestaties krijgt de meeste beleidsruimte.

Concurrentie om vergunningverlening

De gemeenten zouden hun vergunningenbeleid (op basis van de Wet milieubeheer, de Wet ruimtelijke ordening etc.) kunnen differentiëren naar rato van de groene prestaties van bedrijven. Door groene bedrijven soepeler en/of sneller te 'bedienen', krijgen zij voordeel.

Tabel 1. Beoordeling van de mogelijkheden voor groene concurrentie

concurrentie om:	effectiviteit*	uitvoerbaarheid:		rijpheid	
		korte termijn	lange termijn	rijp	groen
A. Imago					
1. Wedstrijden & prijsvragen	●	+		+	
2. Klassementen	●●	+		+	
B. Marktpositie					
1. Groene marktstrategie	●●●	±	±	±	±
2. Groen sterrensysteem supermarkt	●●		+		+
3. Groene merkenstrijd	●●	+			+
4. Selectief inkoopbeleid overheid	●●	+		+	
5. Concurrentie op milieujaarverslag	●	+		±	
C. Overheidsbudget					
1. Vrije inschrijving op groene overheidsdoelen	●●●	±			±
2. Mededinging in het natuur- en landschapsbeheer	●●	+		+	
3. Concurrentie tussen natuurverenigingen en milieucoöp.	●●	+		+	
4. Concurrentie om toegang tot regelingen	●●	+		+	
5. Concurrentie bij fiscale vergroening	●●	±			+
6. Concurrentie om gemeentel- en provinciefonds	●●		+	±	
D. Ruimte / grond					
1. Concurrentie om vestigingslocaties	●●●	+		+	
2. Enkel- versus meervoudig ruimtegebruik	●●		+		+
3. Concurrentie om toedeling gronden	●●	+		+	
E. Productie- en emissierechten					
1. Melkrechten	●●		+	+	
2. Mest- en emissierechten	●●●	+		+	
F. Kredieten					
1. Concurrentie bij kredietverstrekking	●●	+			±
G. Beleidsruimte					
1. Benchmarking	●●●	+		±	
2. Verhandelbare emissierechten	●	+			±
3. Convenanten en gebiedscontracten	●●	+		±	
4. Vergunningverlening	●	+		+	

* Scores effectiviteit: (●) matig of tijdelijk effectief; (●●) effectief; (●●●) zeer effectief

Tabel 2. Mogelijke concurrerende partijen bij verschillende vormen van groene concurrentie

concurrentie om:	indiv. boeren	groepen boeren	agr. bedrijfstakken	ketenpartijen	levensmiddelenhandel	gebieden of landen	overheden
A. Imago							
1. Wedstrijden & prijsvragen	•	•	•	•	•	•	•
2. Klassementen	•	•	•	•	•	•	•
B. Marktpositie							
1. Groene marktstrategie	•		•	•	•		
2. Groen sterrensysteem supermarkt	•			•	•		
3. Groene merkenstrijd				•	•		
4. Selectief inkoopbeleid overheid				•	•		
5. Concurrentie op milieujaarverslag				•	•		
C. Overheidsbudget							
1. Vrije inschrijving op groene overheidsdoelen	•	•	•			•	
2. Mededinging in het natuur- en landschapsbeheer	•	•				•	
3. Concurrentie tussen natuurver. en milieucoöperaties		•				•	
4. Concurrentie om toegang tot regelingen	•	•	•			•	•
5. Concurrentie bij fiscale vergroening	•						
6. Concurrentie om gemeenteken provinciefonds							•
D. Ruimte / grond							
1. Concurrentie om vestigingslocaties	•	•	•				
2. Enkel- versus meervoudig ruimtegebruik	•	•	•				
3. Concurrentie om toedeling gronden	•	•	•				
E. Productie- en emissierechten							
1. Melkrechten	•	•	•				
2. Mest- en emissierechten	•	•	•				
F. Kredieten							
1. Concurrentie bij kredietverstrekking	•	•					
G. Beleidsruimte							
1. Benchmarking	•	•	•			•	
2. Verhandelbare emissierechten	•	•	•			•	
3. Convenanten en gebiedscontracten		•	•			•	
4. Vergunningverlening	•	•				•	

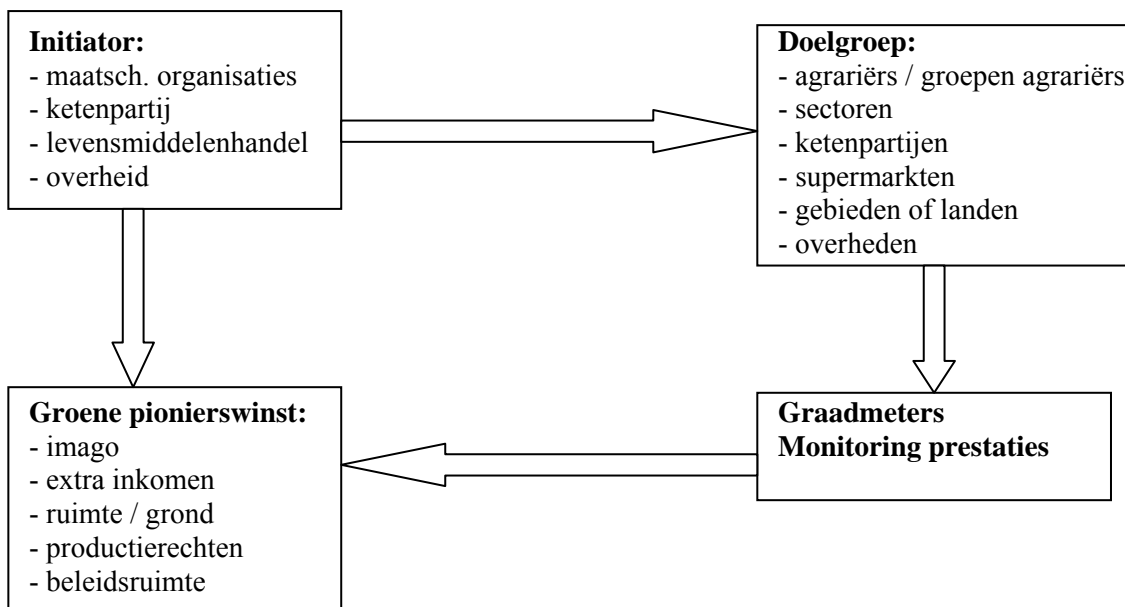
5. Effectiviteit en perspectieven: een wegwijzer voor groene concurrentie

In hoofdstuk 3 hebben we groene concurrentie gedefinieerd als *de situatie waarbij milieu- en natuurwinst mede tot stand komt door vergelijking van de eigen groene prestaties met die van andere spelers op de markt, daartoe aangezet door het vooruitzicht van een aantrekkelijke 'groene pionierswinst' voor bovenwettelijke prestaties.*

Stel nu dat een overheid, maatschappelijke organisatie of marktpartij overweegt om zijn vergroeningsstrategie te veranderen of uit te breiden en zich afvraagt of groene concurrentie een rol kan spelen om de milieu- en natuurprestaties in de land- en tuinbouw te verbeteren. Hij heeft dan een wegwijzer nodig om te kunnen beslissen of groene concurrentie in zijn geval kansrijk is en hoe hij het zo effectief mogelijk kan organiseren. Voor besluitvorming over de effectiviteit zijn de volgende stappen van belang:

1. Waarom zou de initiatiefnemer kiezen voor groene concurrentie? Wat is de meerwaarde ten opzichte van andere instrumenten?
2. Wanneer kan groene concurrentie een doelmatig middel zijn?
3. Welke spelers wil je laten concurreren?
4. Op welke groene prestaties (thema's, graadmeters, indicatoren) wordt geconcurrerd, d.w.z. waaraan wordt de concurrentie opgehangen? Wie bepaalt en meet dat?
5. Wat is de 'groene concurrentiewinst', dus de inzet of beloning van de concurrentie?
6. Wie monitort en evalueert de resultaten van de concurrentie?

Schematisch ziet groene concurrentie er als volgt uit:



Bij het presenteren van een wegwijzer zijn grofweg drie vormen mogelijk:

- a. een minimum-variant, waarbij we *lijsten* presenteren met mogelijke *actoren*, *onderwerpen* van concurrentie en typen *indicatoren*. Deze voorzien we van een algemene set richtlijnen

voor succesvol opereren. De initiatiefnemer kan dan op basis van eigen inzicht één of meer vormen van groene concurrentie gestalte geven;

- b. een wat meer geavanceerde variant, waarin we bij alle bovengenoemde vragen *randvoorwaarden* en *succes- en faalfactoren* beschrijven. Zo ontstaat een soort *checklist* of wegwijzer voor groene concurrentie, die de initiatiefnemer kan langslopen om te zien of aan alle vereisten is voldaan om groene concurrentie succesvol te laten zijn;
- c. een nog meer geavanceerde vorm, waarin we deze *checklist* uitbreiden tot een *beslisboom* à la het belastingformulier. Deze vorm stelt hoge eisen aan de begrijpelijkheid van de gebruikte termen en aan de ‘grafische’ presentatiemogelijkheden.

In dit hoofdstuk werken we de middenvariant (b) verder uit.

We kunnen de ‘handleiding’ ook verfijnen door een beslisboom te maken voor elke onderscheiden concurrerende partij (punt 2) of elke mogelijke initiatiefnemer van groene concurrentie (maatschappelijke organisaties, marktpartijen, overheden).

Hierna beschrijven we, uitgaande van de succes- en faalfactoren voor groene concurrentie, per thema de opzet van een checklist voor de initiatiefnemer.

Stap 1: Waarom kiezen voor groene concurrentie?

Wil een initiatiefnemer kiezen voor het organiseren van groene concurrentie, dan zal hij eerst overtuigd moeten zijn van de bijdrage daarvan aan de doelen die hij nastreeft, c.q. de mate waarin het een oplossing kan bieden voor de problemen waarmee hij kampt. Hij zal het (potentiële) nut van groene concurrentie dus moeten afzetten tegen dat van andere ‘vergroeningsinstrumenten’ en zo tot een keuze moeten komen voor het al dan niet toepassen van groene concurrentie in plaats van of in aanvulling op andere instrumenten of strategieën. Om tot die keuze te komen, kan de initiatiefnemer zich de volgende vragen stellen:

1. Heb ik tot doel om de milieu- en natuurprestaties in de agrarische sector (direct of indirect) te verbeteren?
2. Wat is het probleem waarvoor ik een oplossing zoek? Wat is de discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie?
3. Wat is de oorsprong van het probleem? Welke actoren spelen daarbij een rol? Zijn dat actoren die behoren tot de mogelijke doelgroepen van groene concurrentie (zie stap 3)?
4. Kan groene concurrentie in beginsel een bijdrage leveren aan de oplossing of vermindering van het probleem?
5. Welke vergroeningsinstrumenten of -strategieën worden nu al ingezet? Waarin schieten deze tekort? Is de effectiviteit van deze instrumenten met weinig moeite te verbeteren?
6. Welke toegevoegde waarde kan groene concurrentie hebben? Kan het de ‘groene dynamiek’ verhogen? Kan het andere maatschappelijke spelers mobiliseren voor het behalen van milieu- en natuurwinst?
7. Moeten er naast groene concurrentie nog andere instrumenten worden ingezet om het probleem op te lossen?

Stap 2: Kan de initiatiefnemer groene concurrentie doelmatig inzetten?

Is de initiatiefnemer tot de slotsom gekomen dat groene concurrentie voor hem aanmerkelijke toegevoegde waarde kan hebben, dan moet hij onderzoeken of hij groene concurrentie ook op een effectieve manier kan organiseren. Hij moet daarbij een gedegen analyse maken van de doelgroepen die hij wil laten concurreren en de middelen die hij daarbij wil inzetten. Bij die analyse zijn de volgende vragen relevant:

1. Heb ik zaken in de aanbieding die aantrekkelijk zijn voor de partijen die hij wil laten concurreren? Zo ja, om welke 'groene concurrentiewinst' gaat het? Imago, marktpositie, geld, productierechten, beleidsruimte etc.?
2. Heb ik voldoende sturingskracht naar de partijen die ik wil laten concurreren? Met andere woorden: ben ik in een positie om de concurrentie ook daadwerkelijk op gang te brengen? Meer in detail: hoe is zijn positie ten opzichte van de partijen die hij wil laten concurreren? Zijn die partijen de primaire producenten (boeren en tuinders of groepen daarvan)? Zo nee, hoe is de positie van de concurrerende partijen ten opzichte van de primaire producenten? Welke publicitaire macht heeft de initiatiefnemer? Etcetera.
3. Hebben de doelgroepen van groene concurrentie dezelfde doelen en belangen als ik? Wordt het probleem gedeeld, zowel tussen mij en de doelgroepen als tussen en binnen de doelgroepen? Is er sprake van een gezamenlijk doel? Hebben de doelgroepen het idee dat de oplossing van het probleem ook in hun belang is? Zien ze de noodzaak van verandering? Zo ja, dan zullen ze met minder moeite in beweging zijn te krijgen. Zo nee, dan moet de 'groene pionierswinst' extra aantrekkelijk zijn om ze niettemin aan de concurrentie te laten deelnemen.
4. Welke relaties zijn er tussen de verschillende actoren? Welke actoren / relaties zijn dominant? Welke doelgroep zou - op basis van die verhoudingen - als eerste in beweging moeten komen ('prime movers')? Op welke manier? Zijn er andere doelgroepen die op dezelfde manier in beweging kunnen worden gebracht?
5. Is de doelgroep intern goed georganiseerd? Kan zij zichzelf in beweging brengen en houden? Wat is de sturings- en organisatiekracht van de doelgroep naar individuele leden van de doelgroep?
6. Kan ik de groene concurrentie geheel zelfstandig organiseren of moet ik hierbij andere partijen betrekken? In het laatste geval: welke?

Bij de beantwoording van vraag 1 kan tabel 3 behulpzaam zijn, waarin per initiatiefnemer de factoren zijn gewogen waarop zij *sturingskracht* hebben. Tabel 4 biedt houvast voor het selecteren van de *vormen van groene concurrentie* waarop initiatiefnemers hun pijlen het beste kunnen richten.

Tabel 3. Sturingskracht van de mogelijke organisatoren van groene concurrentie in de land- en tuinbouw: welke concurrentiewinst kunnen ze bieden?

	‘Groene concurrentiewinst’						
	imago	markt- positie	over- heids budget	ruimte/ grond	prod. en emissie- rechten	krediet	beleids- ruimte
Organisator							
1. Natuur- en milieu-organisaties	●●●	●●	●	●	●	●	●
2. Landbouworganisaties	○	○	●	●	●	●	●
3. Ketenpartijen/supermarkten	○	●●●	●●	●	●	●	●
4. Overheden	●	●●	●	●●●	●●●	●●	●●●

* Scores sturingskracht: (○) weinig of geen sturing; (●) enige sturing; (●●) redelijk grote sturing; (●●●) (zeer) grote sturing

Tabel 4. Mogelijke initiatiefnemers / organisatoren van groene concurrentie

concurrentie om:	natuur- en milieu-organisaties	landbouw-organisaties	overheid	markt-partijen
A. Imago				
1. Wedstrijden & prijsvragen	•	•	•	•
2. Klassementen	•	•	•	
B. Marktpositie				
1. Groene marktstrategie	•	•	•	•
2. Groen sterrenstelsel supermarkt	•	•		•
3. Groene merkenstrijd	•			•
4. Selectief inkoopbeleid overheid			•	
5. Concurrentie op milieujaarverslag	•			•
C. Overheidsbudget				
1. Vrije inschrijving op groene overheidsdoelen			•	
2. Mededinging in het natuur- en landschapsbeheer		•	•	
3. Concurrentie tussen natuurverenigingen en milieucoöp.		•	•	
4. Concurrentie om toegang tot regelingen		•	•	
5. Concurrentie bij fiscale vergroening		•	•	•
6. Concurrentie om gemeentel- en provinciefonds			•	
D. Ruimte / grond				
1. Concurrentie om vestigingslocaties	•		•	
2. Enkel- versus meervoudig ruimtegebruik		•		
3. Concurrentie om toedeling gronden	•		•	
E. Productie- en emissierechten				
1. Melkrechten		•	•	
2. Mest- en emissierechten	•	•	•	
F. Kredieten				
1. Concurrentie bij kredietverstrekking	•			•
G. Beleidsruimte				
1. Benchmarking	•		•	•
2. Verhandelbare emissierechten		•	•	•
3. Convenanten en gebiedscontracten			•	
4. Vergunningverlening			•	

Stap 3: Welke partijen wil je met elkaar laten concurreren?

Hier zijn diverse mogelijkheden:

- a. individuele boeren;
- b. groepen boeren (bijv. agrarische natuurverenigingen of milieucoöperaties);
- c. agrarische bedrijfstakken;
- d. partijen in de agrarische keten (bijv. coöperaties);
- e. levensmiddelenhandel (bijv. supermarkten);
- f. regio's of landen;
- g. overheden.

Bij stap 2 heeft de initiatiefnemer al een gedegen analyse gemaakt van de doelgroepen die hij in beweging wil krijgen. Een deel van de vragen die hij zich bij stap 2 stelt, zijn ook bij stap 3 relevant. Bij stap 3 echter vooral om de specifieke mogelijkheden die de verschillende doelgroepen hebben om een bijdrage te leveren aan 'vergroening'. Omdat het in veel gevallen de bedoeling is dat de primaire productie wordt 'vergroend', moet concurrentie doorgaans (uiteindelijk) de primaire producenten in beweging zetten. Zeker bij actoren in de agrarische keten of de levensmiddelenbranche zal er dus een 'vertaalslag' moeten zijn naar individuele agrarische ondernemers.

De initiatiefnemer moet zich de volgende vragen stellen:

1. Zijn de concurrerende partijen ook de feitelijke 'leveranciers' van groene prestaties of moeten die elders worden geleverd en is er een 'vertaalslag' nodig?
2. In het laatste geval: via welke mechanismen wordt de primaire doelgroep in beweging gebracht?
3. Hoeveel speelruimte hebben de beoogde doelgroepen om een bijdrage te leveren aan de oplossing? Als er meer spelers betrokken zijn, welke kan dan de grootste bijdrage leveren aan de oplossing?
4. Meer specifiek: hebben de spelers de effectieve middelen (geld, kennis, menskracht, leiderschap, organisatievermogen) tot verandering?

Stap 4: Om welke 'concurrentiewinst' gaat het?

Wat heeft de organisator van de groene concurrentie voor aantrekkelijks in petto? Ook hier is een scala aan mogelijkheden:

- a. niet-tastbare zaken zoals aanzien, erkenning, een goed imago;
- b. financiële voordelen (hogere prijzen, toegang tot subsidieregelingen, kredieten etc.);
- c. ruimte, grond;
- d. productierechten;
- e. beleidsruimte, handelingsvrijheid;
- f. geringere administratieve lasten.

Hier moet de initiatiefnemer zich steeds de volgende vragen stellen:

1. Is de 'beloning' toegesneden op de doelgroep? Welke doelgroepen krijg ik met deze beloning in beweging? Komt met deze beloning ook de 'primaire' doelgroep in beweging?
2. Komt de 'concurrentiewinst' terecht bij degenen die de groene prestaties hebben geleverd? M.a.w. blijft de winst niet 'hangen' bij een intermediaire partij?

3. Staat de omvang van de beloning in verhouding tot de geleverde prestatie? Zo niet, dan dreigt concurrentievervalsing en kunnen spanningen ontstaan tussen doelgroepen en zelfs met de Europese Commissie.
4. Brengt de beloning een tijdelijk of een langdurig milieu- of natuureffect teweeg? In het eerste geval: hoe kan de prestatie worden verduurzaamd?

Het bepalen van de in te zetten pionierswinst, gekoppeld aan de gewenste groene prestaties, en het interesseren van de doelgroepen van de concurrentie voor die pionierswinst, is uiteraard een belangrijke stap in het opzetten van groene concurrentie. En hoewel hier geen wetten van Meden en Perzen gelden, kan het volgende schema behulpzaam zijn bij het bepalen van de ‘gevoeligheid’ van de verschillende doelgroepen voor diverse typen beloningen.

Tabel 5. ‘Gevoeligheid’ van de concurrerende partijen voor de verschillende typen ‘concurrentiewinst’

Doelgroep	‘Groene concurrentiewinst’						
	aanzien	markt- positie	overh.- budget	ruimte/ grond	prod.- rechten	krediet	beleids- ruimte
1. Individuele agrariërs	●	○	●	●	●●	●	●
2. Agr. natuurverenigingen	○	○	●●	○	○	○	●●
3. Agrarische bedrijfstakken	●	●	●	●●	●	○	●
4. Ketenpartijen	●	●●	●	○	○	○	●
5. Detailhandel/supermarkten	●●	●●	○	○	○	○	○
6. Overheden	○	○	●	○	○	○	●
7. Gebieden of landen	●	●	●●	○	●	○	●●

* Scores gevoeligheid: (○) matig gevoelig; (●) gevoelig; (●●) zeer gevoelig

Stap 5: Op basis van welke indicatoren en andere criteria wordt de concurrentie georganiseerd?

Het is van groot belang dat de indicatoren waaraan de groene prestaties worden afgemeten en waarop de concurrerende partijen worden beoordeeld ‘zuivere’ concurrentie mogelijk maken. Daarom moet de initiatiefnemer de volgende vragen bevestigend kunnen beantwoorden:

1. Zijn de indicatoren doel- c.q. resultaatgericht? Met andere woorden: hebben ze een duidelijke relatie met de groene prestaties die ik wil verbeteren, c.q. de milieuproblemen die ik wil aanpakken?
2. In het verlengde daarvan: op welk niveau dienen de prestaties te worden geleverd en gemeten? Is dat het niveau van de primaire producenten? Zo nee, is er een vertaalslag nodig naar het niveau van de primaire producenten?
3. Zijn de indicatoren ‘rechtvaardig’ voor de deelnemende partijen? Dat wil zeggen: maken ze een eerlijke ‘groene’ vergelijking tussen de deelnemende partijen mogelijk? Zijn ze niet ten onrechte gunstiger voor de ene partij dan voor de andere?
4. Zijn de indicatoren goed meetbaar?
5. Zijn ze geloofwaardig? Zijn ze ontwikkeld door een onafhankelijke instantie en/of erkend door gezaghebbende maatschappelijke organisaties?

Stap 6: Wie monitort en evalueert de resultaten van groene concurrentie?

Tot slot is van belang dat de initiatiefnemer zich na verloop van tijd een beeld kan vormen van de effecten van groene concurrentie. Pas dan kan hij de vragen over de toegevoegde waarde die hij zich bij stap 1 heeft gesteld, goed beantwoorden. Daarna kan hij besluiten om de inzet van het instrument te beëindigen, voort te zetten, te verbeteren en/of in te bedden in een combinatie van vergroeningsmaatregelen.

Daarbij horen de volgende vragen:

1. Wie controleert, monitort en evalueert op geloofwaardige wijze de feitelijke resultaten van de groene concurrentie?
2. Komen de resultaten tegemoet aan de verwachtingen die de initiatiefnemer tevoren had?
3. Zo nee, wat zijn daarvan de oorzaken? Zijn er doelgroepen over het hoofd gezien? Is de analyse van actoren verkeerd geweest? Was de beloning onvoldoende aantrekkelijk? Was de speelruimte voor verandering kleiner dan gedacht?
4. Kan het instrument worden verbeterd en/of beter worden ingebed in een maatregelenmix?

Als de initiatiefnemer zich aan de hand van al deze vragen een beeld heeft gevormd van de toegevoegde waarde die groene concurrentie voor hem kan hebben, kan hij - bij een positief resultaat - een start maken met de introductie. Is hij nog niet zeker van de meerwaarde, dan kan hij ook voorzichtig beginnen, en wel met één of meer proefprojecten. Daarop gaan we in het volgende hoofdstuk in.

6. Naar proefprojecten met groene concurrentie

Om te toetsen of groene concurrentie daadwerkelijk effect kan hebben, zou het effectief zijn om één of enkele proefprojecten te starten. Deze projecten moeten bij voorkeur:

- op korte termijn uitvoerbaar zijn, dus niet te complex zijn en niet teveel organisatie en budget vereisen;
- daadwerkelijk en op korte termijn milieu- en/of natuureffecten opleveren;
- een redelijk grote groep agrariërs in beweging krijgen.

Hierna schetsen we enkele mogelijkheden voor proefprojecten. Dat doen we in de volgende volgorde:

1. projecten waarbij agrariërs of groepen agrariërs concurreren;
2. projecten met concurrentie tussen marktpartijen;
3. projecten met concurrentie tussen overheden.

Aan het eind van het hoofdstuk beoordelen we de proefprojecten op bovenstaande wensen en selecteren we enkele kansrijke projecten.

6.1 Projecten met concurrentie tussen (groepen) agrariërs

1. Organisatie van landbouw-milieuwedstrijden

Organisatie van wedstrijden is een heel concrete mogelijkheid en bovendien één die op korte termijn in praktijk kan worden gebracht. Hiervan zijn diverse buitenlandse voorbeelden, vaak gekoppeld aan (EU-) landbouw-milieuprogramma's. Er was ook een Nederlands voorbeeld (de Zilveren Wesp in de tuinbouw), maar die wedstrijd is inmiddels opgeheven.

In de sfeer van wedstrijden zijn verschillende mogelijkheden:

- a. Een wedstrijd voor buitengewone prestaties op terreinen die inmiddels redelijk gemeengoed zijn, maar die nog openstaan voor aanmerkelijke voor verbetering: bijv. een laag mineralenverlies, een laag bestrijdingsmiddelengebruik, veel inspanningen voor natuur- en landschapsbeheer. Zo bereidt het CLM inmiddels een wedstrijd "Beste agrarische natuurbeheerder van Nederland" voor. De opzet als volgt. Aan de hand van een eenvoudige checklist, te publiceren in de landbouwpers, kunnen inzendingen worden beoordeeld. Prijzen: een bedrag van f 10.000,- en veel gratis publiciteit. Uit het buitenland (bijv. Verenigd Koninkrijk) zijn dergelijke wedstrijden al bekend. Ze blijken goed te werken om de betrokkenheid bij en prestaties in het natuurbeheer te bevorderen.
- b. Een wedstrijd voor groene prestaties die nog duidelijk onderbelicht zijn (bijv. een wedstrijd "landbouw en broeikasgassen" of "landbouw en cultuurhistorie"), waar de wedstrijd vooral tot doel heeft om het milieuthema meer in de schijnwerpers te zetten.
- c. Een wedstrijd tussen agrarische collectieven, zoals:
 - natuurverenigingen: welke vereniging heeft de hoogste 'dekkingsgraad' aan contracten (percentage van werkgebied onder natuurcontract), welke haalt de beste feitelijke natuur- en landschapsresultaten?
 - milieucoöperaties: welke coöperatie haalt (gemiddeld over alle leden) de laagste mineralenverliezen, het geringste energieverbruik etc.?

Voordeel van zulke wedstrijden is dat ze relatief gemakkelijk en snel zijn te organiseren.

Beperking van wedstrijden is de tijdelijkheid van het groene effect. Dit kan worden verlengd door aan de wedstrijd ook een jaarlijks klassement (een top-10 op het desbetreffende terrein) te koppelen.

2. Groene concurrentie om overheidsbudget

Interessant proefproject zou ook kunnen zijn om voor één of enkele overheidsbudgetten of -regelingen voor milieu- en/of natuurbeheer dusdanige criteria te ontwerpen dat er groene concurrentie om overheidsbudget ontstaat. Hier bestaat het proefproject dus niet uit een praktijkexperiment, maar uit het ontwerpen van ‘concurrentieschema’s’ voor overheidsbudget.

Concrete mogelijkheden zijn:

- a. Organiseren van vrije inschrijving op budgetten voor milieubeheer, analoog aan de CO₂-tenders die de overheid uitschrijft, maar dan toegespitst op de agrarische sector.
- b. Ontwikkelen van voorstellen voor groene concurrentie rondom de budgetten voor rurale ontwikkeling zoals die beschikbaar komen uit het recente Plattelandontwikkelingsprogramma of aanvullende EU-programma’s zoals Leader of Interreg.
- c. Ontwikkelen van voorstellen voor concurrentie rondom de budgetten voor het Programma Beheer (natuur- en landschapsbeheer). Hier geldt momenteel simpelweg het principe ‘wie het eerst komt, het eerst maalt’.

3. Groene concurrentie om grond / vestigingslocaties

Ook het ontwikkelen van voorstellen voor groene concurrentie -om grond, c.q. vestigingslocaties (dus in de sfeer van de ruimtelijke ordening) zou een interessant proefproject zijn. Dat is het gemakkelijkst voor de ‘intensieve’ sectoren zoals glastuinbouw en boomteelt. Hier kan wellicht worden aangesloten bij de aanzetten tot groene concurrentie in het convenant tussen glastuinbouw en rijksoverheid. Maar ook kan worden gedacht aan groene concurrentie bij de toedeling van gronden in ruilverkavelingsverband (grondpot), bij regionale grondbanken of door natuurbeschermingsorganisaties. De betrokken besturen zouden in hun uitgiftebeleid kunnen opnemen dat de meest milieu- en/of natuurvriendelijke bedrijven aanspraak kunnen maken op (extra) grond. Hierbij gaat het vaak om grondgebonden landbouw.

4. Landenklassement van groene prestaties

Een internationale (landen)vergelijking van ‘groene’ prestaties van de land- en tuinbouw is bijvoorbeeld mogelijk aan de hand van de internationale landbouw-milieuindicatoren die de OESO heeft ontwikkeld (*Environmental Indicators for Agriculture* 1999). Zo’n vergelijking speelt vooral in (zowel positief als negatief) op het imago van de Nederlandse land- en tuinbouw op een aantal aspecten van het ‘groen ondernemerschap’. Wel moet zorgvuldig worden gezien of de gebruikte indicatoren een eerlijk beeld geven van de milieuprestaties (bijvoorbeeld door het toepassen van levenscyclusanalyse) en of het beeld dat zo ontstaat geschikt is om bedrijfstukken en bedrijven in beweging te krijgen. Actuele beperking is dat de benodigde gegevens niet in alle landen voorhanden zijn en daartoe eerst onderzoek nodig is.

5. Groen klasement van agrarische bedrijfstakken

Ook van agrarische bedrijfstakken kunnen we - met de nodige voorzichtigheid - de groene prestaties vergelijken. Die voorzichtigheid is geboden omdat het lastig is om geschikte indicatoren te selecteren voor een onderlinge vergelijking van bedrijfstakken. Ten eerste verschillen de bedrijfstakken in hun 'potenties' voor groene prestaties (vgl. Van der Bijl & Bleumink 1997), ten tweede kunnen we niet voor alle sectoren dezelfde indicatoren gebruiken (dat geldt bijv. voor de grondgebonden versus de niet-grondgebonden productietakken). Een 'groene' vergelijking gaat dan al snel mank. Mogelijke oplossingen zijn:

- 'scoren' van bedrijfstakken op de mate waarin ze voldoen aan of zelfs vooruitlopen op de overheidsdoelen voor de bedrijfstak. Dit vergt uiteraard dat er doelen zijn geformuleerd en dat deze niet omstreden zijn. Voor milieu zijn er doorgaans doelen geformuleerd, maar deze worden niet altijd gesteund door de maatschappelijke organisaties (zoals die voor de bollenteelt). Voor natuur en landschap zijn er doorgaans geen concrete beleidsdoelen geformuleerd. De vergelijking zal dan dus vooral een 'grijze' zijn;
- introduceren van geleverde inspanningen of bereikte vorderingen als score-component. Hiervoor moeten dan andersoortige graadmeters worden ontwikkeld;
- introduceren van een buitenlandse component in de vergelijking (hoe scoort de Nederlandse melkveehouderij ten opzichte van de buitenlandse?). Zo'n soort vergelijking is er al gemaakt voor de tomatenteelt (tussen noordelijke en zuidelijke productielanden). Hier gelden dezelfde randvoorwaarden als onder mogelijkheid 4 zijn beschreven;

6.2 Projecten met concurrentie tussen marktpartijen

1. Groen klasement van supermarkten

Een groene vergelijking van supermarkten bestaat al in de vorm van het vergelijkend onderzoek van de milieubeweging op het assortiment aan biologische producten. De vergelijking kan veel effectiever worden als hij wordt verbreed tot een groter assortiment producten, c.q. als een bredere set criteria wordt gebruikt. Eerste verbredingsmogelijkheid vormen de producten met een keurmerk waarin milieu- en natuurvriendelijkheid een rol speelt (met name Milieukeur). Tweede verbredingsmogelijkheid vormen de producten zonder keurmerk waarvan de supermarkten de productiewijze wel stapsgewijs 'vergroenen' en monitoren.

2. Groene concurrentie tussen coöperaties

Ook groene concurrentie tussen afzetcoöperaties is interessant als proefproject. Op basis van wat we daarover hebben geschreven in § 4.2 zijn daarvoor de beste kansen in de zuivel en de aardappelsector. De concurrentie kan het best worden georganiseerd door de maatschappelijke organisaties en kan de vorm aannemen van het opstellen van groene klasementen (met eventueel een prijs verbonden aan een hoge score) of van concurrentie op milieujaarverslag.

3. Groene concurrentie in merkenstrijd

In de heersende merkenstrijd kan ‘groen’ als extra concurrentie-element worden toegevoegd. Daarvoor zijn de beste kansen bij producten die voor de consument herkenbare merken hebben, zoals (bewerkte) zuivel, bewerkte aardappelproducten (frites, chips) en conserven. Omdat dit idee nog niet echt rijp is, zou een proefproject in dit geval vooral moeten bestaan uit het verder vormgeven van proefprojecten.

6.3 Projecten met concurrentie tussen overheden

1. Concurrentie om het aantrekkelijkste ‘groene ondernemersklimaat’

De rijksoverheid, maar ook maatschappelijke organisaties kunnen andere overheden (provincies, gemeenten, waterschappen) onderling laten concurreren om het aantrekkelijkste groene ondernemersklimaat. Dat ‘groene’ kan slaan op (verbrede) landbouw, maar kan uiteraard ook ruimer dan louter agrarisch worden opgevat. Inzet van die concurrentie kan zijn het imago (de ‘eer’), eventueel vergezeld van een prijs, maar kan bijvoorbeeld ook structureler zijn: een hogere bijdrage uit het provincie- of gemeentefonds. Een proefproject zou hier niet direct bestaan uit de feitelijke concurrentie, maar om het ontwikkelen van methodiek en draagvlak door in samenspraak met de betrokken overheden goede indicatoren te bepalen voor een aantrekkelijk groen ondernemersklimaat en de mogelijkheden voor een andere verdeling van de budgetten in provincie- en gemeentefonds te verkennen.

2. Landenklassement naar aandeel beschermde gebieden

Een specifieke mogelijkheid van zo’n internationale vergelijking is die op basis van het aandeel gebieden met een speciale beschermingsstatus. Dat is bijvoorbeeld mogelijk aan de hand van internationale lijsten van beschermde gebieden, bij voorkeur uitgesplitst naar categorieën gebieden: natuurgebieden, beschermde landschappen etc. Ook hiervoor heeft het CLM recentelijk een lans gebroken (Guldmond e.a. 2000). Wel moet daartoe eerst de opzet van de internationale lijsten (m.n. die van de VN) verbeteren, want die blijken vooralsnog niet erg accuraat (Terwan 2000). Ook moet worden bedacht dat internationale beschermingstitels vooral bijdragen aan een ‘groene’ landbouw als het gaat om beschermingscategorieën zoals beschermde landschappen (waardevolle cultuurlandschappen), en dan vooral als aan die status extra geld of extra bescherming tegen ‘rode’ functies is gekoppeld. Desgewenst kan het klassement dus worden toegespitst op ‘beschermde landschappen’, een categorie waarin Nederland achterblijft (Van der Weijden & Middelkoop 1998).

6.4 Meest kansrijke proefprojecten

In de onderstaande tabel beoordelen we de beschreven mogelijkheden op hun verwachte uitvoeringsgemak en effectiviteit.

Tabel 6. Beoordeling van de mogelijke proefprojecten op uitvoerbaarheid en effectiviteit

	uitvoer- baarheid	aantal deelnemers	verwachte effect primaire sector
Concurrentie tussen (organisaties van) agrariërs:			
1. Organisatie van wedstrijden			
a. om 'bekende' prestaties	●●	●	○
b. om onderbelichte prestaties	●	○	○
c. tussen natuurverenigingen en milieuoöperaties	●	●	●
2. Concurrentie om overheidsgeld	●	●	●
3. Concurrentie om grond/vestigingslocaties	●●	●	○
4. Landenklassement groene prestaties	●	●	○
5. Bedrijfstakingenklassement groene prestaties	●	●	●
Concurrentie tussen marktpartijen:			
1. Groen klassement supermarkten	●●	●	●
2. Idem afzetcoöperaties	●	●●	●●
3. Groen als onderdeel van merkenstrijd	●	●	●
Concurrentie tussen overheden			
1. Klassement groen ondernemersklimaat	●	○	●
2. Klassement beschermde gebieden	●	○	○
Scores: (○) matig; (●) goed; (●●) zeer goed			

Op basis van deze beoordeling zien we als meest kansrijke proefprojecten:

- organiseren van wedstrijden tussen agrarische natuurverenigingen en milieuoöperaties;
- opstellen van een klassement voor vergelijking van bedrijfstakingen;
- idem voor vergelijking van supermarkten;
- idem voor vergelijking van afzetcoöperaties.

Daarnaast is het zinvol om de volgende proefprojecten verder voor te bereiden, dus concrete voorstellen te ontwikkelen voor:

- concurrentie op 'groen vestigingsklimaat';
- concurrentie om overheidsbudget;
- vergroening van de merkenstrijd.

7. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we puntsgewijs samenvattende conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

1. Concurrentie en competitie (we gebruiken hier de verzamelterm concurrentie) zijn in beginsel krachtige mechanismen om gedragsverandering te bereiken. Hoewel de overheid al sinds enkele decennia marktwerking en concurrentie aanwakkert, wordt er in het milieu- en natuurbeleid nog maar mondjesmaat gebruik van gemaakt. Ook andere partijen die 'groene concurrentie' zouden kunnen initiëren (zoals maatschappelijke organisaties of marktpartijen) maken hiervan een weliswaar toenemend, maar nog steeds beperkt gebruik. Er ligt - zeker in de agrarische sector - een belangrijke kans voor uitbreiding van de toepassingsmogelijkheden.
2. De laatste jaren vindt al volop 'vergroening' van beleidsinstrumenten en -strategieën plaats: het belastingstelsel is en wordt vergroend, er zijn EKO- en Milieukeurartikelen te koop, en subsidieregelingen worden voorzien van 'groene' deelnamecriteria. Hierbij vindt echter niet automatisch concurrentie plaats. De *toegevoegde waarde* van groene concurrentie schuilt vooral in de volgende factoren:
 - een sterkere 'groene dynamiek'. De bestaande instrumenten creëren veelal een 'alles-of-niets-situatie': een bedrijf voldoet aan de criteria of het doet dat niet. Daarvan verwachten we geen sterke 'groene dynamiek'. Groene concurrentie kan, mits goed vormgegeven, meer dynamiek teweegbrengen, omdat deze mikt op actieve verbetering van (bovenwettelijke) groene prestaties door een groot aantal bedrijven in onderlinge competitie.
 - groene concurrentie gaat niet alleen uit van overheidsinterventie, maar mobiliseert juist ook andere maatschappelijke spelers zoals milieu-, natuur- en consumentenorganisaties en marktpartijen. Daarmee is het scala aan actoren en aan typen beloningen ('groene concurrentiewinst') veel groter dan het huidige.Zo biedt groene concurrentie een mogelijkheid om het 'traditionele' koplopersmodel in de agrarische sector te benutten voor milieu- en natuurprestaties, terreinen waarop het model voor agrariërs tot dusverre weinig winst bracht.
3. Introduceren van groene concurrentie kan op twee manieren:
 - door concurrentie-elementen toe te voegen aan *bestaande* instrumenten of strategieën of door het concurrentie-element hierin te versterken;
 - door *nieuwe* vormen van groene concurrentie te introduceren, zo nodig toegepast in combinatie met andere 'vergroeningsinstrumenten'.
4. Groene concurrentie vereist:
 - a. een initiatiefnemer of organisator. Dit kan zijn een maatschappelijke organisatie (natuur-, milieu- of consumentenorganisatie), een landbouworganisatie, een overheid, een ketenpartij (bijv. een coöperatie) of de levensmiddelenhandel (bijv. supermarkten);
 - b. spelers: de groepen die je wilt laten concurreren. Dit kunnen zijn: individuele agrariërs, groepen agrariërs (bijv. milieucoöperaties of agrarische natuurverenigingen), agrarische bedrijfstakingen, ketenpartijen (bijv. afzetcoöperaties), de levensmiddelenhandel (bijv. supermarkten), overheden of regio's/landen;
 - c. een aantrekkelijke concurrentiewinst voor de spelers. Deze kan bestaan uit een beter imago, een betere marktpositie, toegang tot overheidsbudgetten, extra grond of

- vestigingslocaties, productie- en emissierechten, toegang tot kredieten of gunstige kredietvoorwaarden, en beleidsruimte;
- d. eenduidige spelregels en toezicht daarop.
5. Belangrijke criteria en spelregels voor groene concurrentie zijn de volgende:
- de concurrentie vindt plaats aan de hand van heldere doelen en duidelijke, goed meetbare graadmeters. Over beide bestaat maatschappelijke consensus;
 - de concurrentie heeft bij voorkeur ook op langere termijn effect;
 - de concurrentie speelt zich niet af in een ‘uithoek’ van de agrarische sector, maar krijgt bij voorkeur grote groepen producenten in beweging;
 - de initiatiefnemer heeft een aantrekkelijke ‘groene pionierswinst’ in het vooruitzicht, zodat groene concurrentie tevens de sociaal-economische duurzaamheid van de primaire sector bevordert. Deze groene pionierswinst laat bij voorkeur niet te lang op zich wachten, maar volgt snel op de gerealiseerde prestaties.
6. Welke partijen kunnen groene concurrentie initiëren en organiseren en welke troeven hebben ze daarbij in handen? In de punten 6 tot en met 8 schetsen we de rolverdeling tussen de partijen. We beginnen met de *maatschappelijke organisaties* (m.n. natuur-, milieu- en consumentenorganisaties). Zij kunnen het imago en daarmee de marktpositie van bedrijven, bedrijfstakken en producten immers sterk beïnvloeden. In het verleden is dat meermalen effectief gebleken (negatief met de bijv. gifpieper-actie, positief met bijv. de acties voor duurzaam tropisch hout en duurzame energie). Zij kunnen zich inspannen voor transparante milieugegevens, voor het ontwikkelen van werkbare duurzaamheidscriteria, voor bekendheid en imago van ‘groene’ producten en voor een hogere prijs voor deze producten.
7. Ook de *marktpartijen* (ketenorganisaties, detailhandel etc.) kunnen belangrijke organisatoren van groene concurrentie zijn. Hun voornaamste troef is het opzetten van een ‘groene marktstrategie’. De individuele consument vormt daarin een lastige partij, omdat die nog nauwelijks gevoelig is voor ‘groene’ marktprikkels en nog weinig extra geld over heeft voor groene producten. Wel hebben keten en supermarkten goede mogelijkheden om groene concurrentie te organiseren, met name als een bedrijfstak of product in een slecht daglicht staat (aardappels, varkenshouderij) of zijn goede imago dreigt te verliezen (bijv. zuivel), of als de detailhandel zich wil profileren met groene producten. In het laatste geval scoren zaken als ‘natuurlijkheid’ en ‘aibaarheid’ overigens beter dan ‘harde’ milieugegevens.
8. Ook de *overheid* kan een belangrijke organisator zijn. Zij kan:
- randvoorwaarden scheppen voor een ‘eerlijker’ concurrentie door het creëren van meer prijstransparantie, bijvoorbeeld door heffingen, belastingen en premies;
 - een actieve initiator zijn en concurrentie organiseren om overheidsgeld, productierechten, ruimte (vestigingslocaties) en beleidsruimte;
 - groene concurrentie aanwakkeren in haar rol van mega-consument (door een groen inkoopbeleid).
9. Het rapport beschrijft ongeveer 25 mogelijkheden voor groene concurrentie. Kansrijke (categorieën van) mogelijkheden zijn:
- concurrentie om een beter *imago* en, daaraan gekoppeld, een betere *marktpositie*;
 - concurrentie om *overheidsbudget*, *grond* of *productie- en emissierechten*.

Het primaat voor de organisatie van de eerste categorie mogelijkheden ligt bij maatschappelijke organisaties en marktpartijen. Waar het gaat om imago, kunnen wedstrijden, prijsvragen en klassementen zeer effectief zijn. Daarbij is het ook mogelijk om onderbelichte milieu- of natuurthema's (bijv. emissie van broeikasgassen) in de schijnwerpers te zetten. Ook het opstellen van klassementen (van bedrijven, bedrijfstakken of producten) kan zeer prikkelend werken. De klassementen kunnen in beginsel betrekking hebben op alle spelers die onder conclusie 4b zijn genoemd.

10. Het primaat voor de organisatie van concurrentie om *overheidsbudget, grond of productie- en emissierechten* ligt bij de overheid. Voorbeelden zijn:
 - daar waar het budget voor overheidsregelingen beperkt is, kan open inschrijving worden georganiseerd met selectie op basis van het (gebleken of verwachte) 'groene rendement' van de ingediende voorstellen. Voor CO₂-reductie (en in het buitenland ook voor NO_x) schrijft de overheid al dergelijke tenders uit. Daarbij moeten we niet alleen denken aan budgetten voor milieubeleid, maar ook aan die voor natuurbeleid (bijv. Programma Beheer) en plattelandsontwikkeling (diverse EU-budgetten);
 - daar waar grond (c.q. vestigingslocaties) een schaarse factor is, kan de overheid groene concurrentie om bedrijfsvestiging organiseren. Een eerste aanzet daartoe is het convenant tussen glastuinbouw en rijksoverheid over vestigingslocaties;
 - ook daar waar de overheid bezitter en/of 'uitgever' is van productie- en emissierechten (melkquota, mestrechten, varkensrechten, ammoniakrechten of andere emissierechten), kan de overheid concurrentie organiseren rondom de toedeling van deze rechten. Voorwaarde voor milieuwinst is dan wel dat de rechten jaarlijks worden bijgesteld en/of dat er bij verhandeling rechten worden afgeroomd die (deels) uit de markt worden genomen.

11. Om geïnteresseerden in groene concurrentie wegwijs te maken in de mogelijkheden van groene concurrentie, presenteren we een 'wegwijzer groene concurrentie' (hoofdstuk 5). Met deze wegwijzer kunnen belangstellenden:
 - bepalen of het inzetten van het instrument groene concurrentie voor hen toegevoegde waarde heeft;
 - zo ja: beoordelen aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan, wil groene concurrentie effectief zijn;
 - bepalen welke vorm(en) van groene concurrentie zij - op basis van hun 'sturingskracht' en de beloning die zij in het vooruitzicht kunnen stellen - het best kunnen inzetten.Degenen die overwegen om groene concurrentie te introduceren, wordt aangeraden om deze wegwijzer te raadplegen alvorens zij beslissingen nemen over de wijze waarop dat gebeurt. Ondoordacht inzetten van groene concurrentie kan namelijk onvoorziene of zelfs averechtse effecten hebben.

12. Er zijn verschillende vormen van groene concurrentie die effectief lijken en al op korte termijn kunnen worden georganiseerd. Maatschappelijke organisaties, marktpartijen en overheden kunnen hiermee voortvarend aan de slag. Om meer praktijkervaring op te doen, is het uitvoeren van enkele proefprojecten zinvol. Relatief goed uitvoerbare proefprojecten zijn:
 - a. competitie (bijv. wedstrijden) tussen agrarische natuurverenigingen en milieucoöperaties;
 - b. idem voor 'reguliere' agrarische coöperaties;
 - c. opstellen van een klassement voor het vergelijken van agrarische bedrijfstakken;

d. opstellen van een klassement voor het vergelijken van supermarkten, onder meer op basis van het aandeel milieuvriendelijke producten.

Daarnaast zijn er enkele proefprojecten die veelbelovend zijn, maar die vooruitlopend op toekomstige praktijkintroductie eerst beter moeten worden uitgewerkt:

a. concurrentie tussen regionale overheden op 'groen vestigingsklimaat';

b. 'groen' als element in de heersende merkenstrijd;

c. concurrentie om overheidsbudget.

13. De mogelijkheden voor groene concurrentie in de agrarische sector zijn onderbelicht en onderbenut. Er blijken tal van kansrijke mogelijkheden te zijn, die voor een deel ook op korte termijn kunnen worden geïntroduceerd. Dit rapport biedt een 'voor elk wat wils'-overzicht van de mogelijkheden die de diverse beoogde initiatiefnemers hebben. Plus een wegwijzer waarmee zij kunnen beoordelen of groene concurrentie voor hen interessant is en zo ja, welke vorm(en) zij het beste kunnen inzetten. Wij adviseren de beoogde initiatiefnemers (maatschappelijke organisaties, marktpartijen, overheden) om hiermee hun voordeel te doen en een voortvarende start te maken met groene concurrentie.

Bronnen

- Bestuurlijk afsprakenkader herstructurering glastuinbouw*. 2000. Ministerie van LNV en LTO-Nederland. Den Haag.
- Bijl, G. van der & H. Bleumink 1997. *Naar een milieubalans van de agrarische sector*. Centrum voor Landbouw en Milieu, Utrecht.
- Boom, J.T., K. van Buiren, P. van Duyse, A. Duizendstraal, E. Dijkgraaf, G.A. van Es, A.W.M. de Groot, H. Heijnes, R. de Jong, J.M.M. Koster, A. Nentjes, M. Varkevisser, J.W. Velthuijsen, D. Wiersma & Z.X. Zhang 1998. *Market performance and environmental policy - A scenario study for a market oriented environmental policy*. Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam. Amsterdam/Groningen.
- Bouwman, G.M., L. den Boer & P. Terwan 1996. *Milieucoöperaties tussen verantwoording en speelruimte*. Centrum voor Landbouw en Milieu, Utrecht.
- Cohen, M, S. Fenn & J. Naimon 1995. *Environmental and Financial Performance : Are They Related?* Washington DC: Investors Responsibility Research Center.
- Diederer, P., K. de Vlieger, G. Beers, A.P. de Man & F. Engelbart 1996. *FLAK 2010. Flexibele Agrarische Ketens in de 21e eeuw*. NRLO-rapport 96/25.
- Dietz, F.J. (red.), W.J.M. Heijman & E.P. Kroese 1990. *Leerboek Algemene Economie*. Stenfert Kroese uitgevers. Leiden/Antwerpen.
- Engel, P.G.H. 1997. *The social organization of innovation – A focus on stakeholder interaction*. Royal Tropical Institute, Amsterdam.
- Environmental Indicators for Agriculture. Volume I: Concepts and Framework*. 1999. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Environmental Indicators for Agriculture. Volume II: Issues and Design – The York Workshop*. 1999. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Growing for the Future - Unilever and Sustainable Agriculture* 2000. Unilever.
- Guldmond, A., W. van der Weijden & N. Middelkoop 2000. *Using indicators for green competition* In: European Nature (in print).
- Hart, S. & G. Ahuja 1994. *Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Pollution Prevention and Firm Performance*. Ann Arbor: University of Michigan School of Business Administration.
- Hees, E. 2000. *Heffen en terugsluizen – Opties en beperkingen*. Centrum voor Landbouw en Milieu, Utrecht.
- Interdepartementaal Beleidsonderzoek Natuurbeheer (IBON)*. 1997. Den Haag.
- Jeucken, M. 1998. *Duurzaam bankieren – Een visie op bankieren en duurzame ontwikkeling*. Rabobank Nederland – Stafgroep Economisch Onderzoek, Utrecht.

- Marketing Sustainable Agriculture – Case Studies and Analysis from Europe* 1998. Institute for Agriculture and Trade Policy (IATP), Minneapolis.
- Porter & Van der Linde 1995. *Green and competitive*, Harvard Business Review Sept./Oct. 1995, p. 120-134
- Repetto, R. & D. Austin 2000. *Pure Profit: The Financial Implications of Environmental Performance*. World Resources Institute, Washington DC.
- Russo, M.V. & P.A. Fouts 1997. *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*. In: *Academy of Management Journal* 40(3):534-559.
- Solomon, M.L. & P.G.H. Engel 1997. *Networking for innovation / Windows and Tools*. Royal Tropical Institute, Amsterdam.
- Terwan, P. 2000 (in voorber.) *Een internationale beschermingstitel voor Waterland? Kansen en beperkingen van aanwijzing als internationaal 'erkend' beschermingsgebied*. Samenwerkingsverband Waterland, Purmerend.
- Terwan, P., A. Stegeman, B. Edel, L. den Boer, J. van Bergen & G. Bakker 2000 (in voorber.). *Beloning van 'groene' prestaties in de landbouw – Voorstel voor een systeem van duurzame ondernemerspunten: DOP (werktitel)*. Stichting In Natura e.a.
- Toepassing van mediation bij conflicten in het leefomgevingsbeleid - Praktijkverkenning* 2000 (in voorber.) Stichting Mediation in Milieu en Ruimtelijke Ordening. Ministerie van VROM, Den Haag.
- Weijden, W.J. van der & N. Middelkoop 1998. *Heeft Nederland veel of weinig natuurgebied? Een internationale vergelijking*. In: *Landschap* 15(4): 225-230.
- Wiskerke, J.S.C. 1997. *Zeeuwse akkerbouw tussen verandering en continuïteit. Een sociologische studie naar diversiteit in landbouwbeoefening, technologieontwikkeling en plattelandsvernieuwing*. Proefschrift Landbouw Universiteit Wageningen.
- Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens & G.W. Ziggers. 1996. *Verticale samenwerking. Stappenplan voor ketenvorming in food en agribusiness*. Kluwer Bedrijfsinformatie.