



## Colofon

In deze brochure worden kansen voor verdere professionalisering van de multifunctionele landbouw beschreven.

### Auteurs

Harry Kortstee en Wim de Hoop

### Tekstredactie

De Schrijfster, Leonore Noorduyt

### Foto's

Marianne van Arkel (Hoeve de Vogel), Noortje van den Berkmortel, Hemelrijksche Hoeve, Dick Rozendaal (Muiden op de kaart) Shutterstock, Wouter Vieveen, Zorgboerderij 't Paradijs

### Redactie en coördinatie

Noortje van den Berkmortel

### Vormgeving

Marjolein de Vette Grafisch Ontwerp, Wageningen

### Drukker

???

Deze brochure is een uitgave van LEI, onderdeel van Wageningen UR, onderzoeksveld Sector & Ondernemerschap in opdracht van de Taskforce Multifunctionele Landbouw. Deze brochure heeft het LEI-nummer 10-005.

© LEI, onderdeel van stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, mei 2010

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.



# Verder professionaliseren van multifunctioneel ondernemerschap

Inspiratie uit geleerde lessen



## Groei van de multifunctionele landbouw

Veel ondernemers in de agrarische sector zijn de laatste jaren met groot enthousiasme begonnen aan een vorm van multifunctionele landbouw. Naast hun primaire tak - veehouderij, akkerbouw of tuinbouw - oefenen ze andere activiteiten uit. Bijvoorbeeld op het gebied van zorg, recreatie, kinderopvang, boerderijeducatie, agrarisch natuur- en landschapsbeheer en productie en verkoop van streekproducten.

Met deze activiteiten en diensten spelen de ondernemers in op de groeiende vraag naar rust, ruimte en plattelandsbeleving. Daarmee weten zij een verbinding te leggen tussen agrarische ondernemers en maatschappij en tussen platteland en maatschappij. Tegelijk dragen ze met hun nieuwe economische activiteiten bij aan het leefbaar houden van het buitengebied. De economische en maatschappelijke impact van multifunctionele landbouw is de laatste jaren dan ook fors toegenomen.



De balans tussen ondernemer, onderneming en omgeving is belangrijk om verdere professionalisering te kunnen realiseren.

Desondanks is de multifunctionele landbouw nog geen volwaardige sector. Nog te vaak is de multifunctionele tak ondergeschikt aan andere activiteiten en niet of weinig rendabel. Analyse laat zien dat de drie O's van ondernemer, onderneming en omgeving niet altijd met elkaar in balans zijn. Een of twee O's blijven nogal eens onderbelicht. De tak blijft klein (onderneming), is te weinig op de markt gericht (omgeving) of de ondernemer is als persoon niet in staat bepaalde werkzaamheden te verrichten (ondernemer). Deze onbalans staat verdere groei van de sector in de weg.

Deze brochure laat zien hoe ondernemers, met steun van overheden en procesbegeleiders, balans kunnen aanbrengen in de drie O's. Dit traject staat gelijk aan een verdere professionalisering van de multifunctionele landbouw. Recente ervaringen rondom multifunctionele landbouw bij individuele en gebiedsprocessen leverden de bouwstenen voor de brochure. Ze laten zien dat de professionalisering vraagt om aanpassing van het denken én handelen van ondernemers en overheden. Slagen zij hierin dan kan de sector definitief doorgroeien tot een sector die op zijn eigen benen staat.



## Aandachtspunten voor verder professionaliseren

### Voor ondernemers

#### Het niveau van de ondernemer

Voor een multifunctioneel bedrijf zijn andere competenties nodig dan voor een gangbaar bedrijf. De eerste stap op weg naar een professioneel multifunctioneel bedrijf is dan ook zicht krijgen op de benodigde competenties. Is helder welke competenties nodig zijn, dan is de volgende stap zelfinzicht: welke van die competenties heeft de ondernemer zelf in huis? Ontbreken essentiële competenties dan moet hij die gaan ontwikkelen of ze op een andere manier het bedrijf binnenhalen.

Voorbeelden van noodzakelijke competenties zijn:

- kunnen netwerken: met collega's, met overheden of andere bedrijfstakken;
- commerciële contacten kunnen onderhouden met partijen in de markt die een dienst of product afnemen op het bedrijf (de vraagpartijen);
- overleg kunnen voeren met overheden en marktpartijen die invloed hebben op de bedrijfsvoering;
- het structureel kunnen binden en behouden van de eigen afnemers als klant.

#### Neem de tijd

Neem de tijd om in jezelf te investeren. Probeer inzichtelijk te krijgen wat je zelf goed kunt, wat je gemakkelijk bij kunt leren en wat je beter uit kunt besteden. Als hulpmiddel kun je zelf de kansenscanner gebruiken op [www.multifunctionelelandbouw.nl](http://www.multifunctionelelandbouw.nl) onder 'Over de multifunctionele landbouw/lets voor u?'



#### Het niveau van de onderneming

Veel ondernemers starten een neventak uit enthousiasme, zonder goed na te denken over welk rendement ze willen bereiken, of er draagvlak voor is in de omgeving of hoe ze het beste klanten kunnen werven.

Wie eerst een Strategisch Management Rapportage opstelt, kan zijn bedrijf evenwichtiger ontwikkelen. Hierin komen de visie op toekomstige ontwikkelingen in de omgeving aan bod, de missie, doelstellingen en strategische keuzes als ondernemer.

Van belang is ook om aan te geven wat het nieuwe bedrijf oplevert op wat wel de drie P's worden genoemd: people, planet en profit. Bij people gaat het erom te laten zien wat het bedrijf betekent voor bijvoorbeeld het personeel en de klanten. Bij planet spelen de gevolgen van de bedrijfsvoering voor de omgeving, het milieu. Bij profit gaat het om het belang van het bedrijf voor het inkomen van de ondernemer en zijn gezin. Hieruit blijkt ook met welke bedrijven, organisaties, overheden of ketenpartijen overleg of samenwerking noodzakelijk is.

Nadenken over profit hoeft overigens niet te betekenen dat het bedrijf groter wordt. Wel worden keuzes zichtbaar. Zo kan een ondernemer met een winkel besluiten de winkel niet alle dagen van de week open te zetten, maar alleen op tijden dat er veel klanten te verwachten zijn.

#### Financieel plan/verdienmodel

Onderdeel van het Strategisch Management Rapportage is het financiële plan. Hierin worden de beoogde markt, de verwachte omzet en het rendement uitgewerkt. Maar hier hoort ook bij te staan wat de belangen zijn en het mogelijke rendement is voor de verschillende betrokken partijen (het verdienmodel). Partijen kunnen hierbij afnemers, medeproducenten of consumenten zijn. Dan krijgt de ondernemer zicht op wat invloed heeft op onderlinge rendementen en hoe hij zelf kan sturen op die onderlinge rendementen.

#### Kies bewust

Een voorbeeld van onderlinge rendementen is een ondernemer die dagreizen wil gaan organiseren. Hij weet dat er een restaurant in de buurt zit dat graag meer klanten ontvangt. De ondernemer kan zijn bedrijf zo organiseren dat de georganiseerde dagreizen precies aansluiten bij de openingstijden van het restaurant. Maar dan moet hij wel bereid zijn zijn eigen bedrijfsactiviteiten op een ander moment van de dag uit te voeren dan gangbaar is. Bijvoorbeeld midden op de dag melken.



### Besteed taken uit

Zoek partnerships als je zelf niet alle competenties hebt of besteed taken uit. Dit levert persoonlijke rust op en/of meer rendement in het bedrijf.

### Samenwerken

Veel ondernemers zijn vooral bezig met hun eigen onderneming. Door ook met anderen samen te werken kunnen multifunctionele ondernemers vaak meer bereiken. Het rendement van hun onderneming gaat omhoog of ze runnen hun bedrijf met nog meer plezier. Het is goed als de ondernemer deze voordelen van samenwerking onderzoekt. Er is samenwerking mogelijk op diverse niveaus. Samenwerking in de keten ligt voor de hand, maar ook regionale samenwerking is een goede optie. Dat kan dan met verschillende, kleinschalige multifunctionele bedrijven, of juist met een grootschalig bedrijf, of zelfs met bedrijven uit andere sectoren.

### Neem de tijd voor bezinning

Iets nieuws aanpakken en ontwikkelen kan heel uitdagend zijn, maar voordat je het weet ben je op een andere pad terechtgekomen dan oorspronkelijk bedoeld. Neem in dit proces periodiek tijd voor bezinning: vraag je af of je bedrijf nog bijdraagt aan het gemak, het genot en het geluk van iedereen in de onderneming.



### Het niveau van de omgeving

De omgeving heeft grote invloed op een bedrijf. Buren, gemeente, provincie, andere ondernemers, maatschappelijke organisaties, klanten: allemaal bepalen ze mee hoe de ondernemer zijn bedrijf kan ontwikkelen. Zij maken immers de plannen voor het buitengebied, praten erover mee of nemen producten af.

### De markt: privaat en publiek

Een succesvol bedrijf speelt in op wat de markt vraagt, maar dat is niet altijd gemakkelijk. Consumenten hebben namelijk niet alleen behoefte aan fysieke producten. Ze willen ook andere behoeftes bevredigd zien, zoals de behoefte aan 'terug naar vroeger'. Bovendien gaat het bij 'wat de markt vraagt' ook om het vervullen van plannen en ambities die overheden met de regio hebben. Multifunctionele ondernemers hebben de private markt nog niet volledig onontgonnen. Wil een ondernemer hierop inspelen dan moet hij uitzoeken wat latente behoeftes van consumenten zijn. Veelal gaat het om niet-materiële goederen, zoals kennis over de geschiedenis en cultuur van de locatie en de omgeving, de kunde van het bedrijfsconcept en de toenemende behoefte van de consument om weer terug te gaan naar regionale herkenbaarheid en productie. Ook willen consumenten graag inzicht hebben in en toegang tot het voedselproductieproces.

Multifunctionele ondernemers kunnen ook een rol spelen op de publieke markt.

Dan gaat het om de invulling van beleidsvoornemens en doelen van overheden, meestal een vraag naar fysieke en niet-fysieke diensten vanuit de landbouw. Denk aan regionale ruimteclaims voor metropolitane parken of natuurproductie of het terugdringen van milieuemissies.

In de gemeente Haarlemmermeer is er bijvoorbeeld de wens om op korte termijn een landbouwgebied van 900 ha te ontwikkelen tot een groot 'park 21e eeuw', waarin de huidige bestaande bedrijven multifunctionele activiteiten organiseren en aanbieden aan de burgers. De ondernemers proberen nu in overleg met overheden deze vraag via projecten, gebiedsprocessen en individuele acties concreet te maken.



### Speel in op regionale wens

Probeer in te spelen op latent aanwezige vragen. Een voorbeeld is de wens van overheid en maatschappij naar 'schone' regio's. Vorm een regionaal samenwerkingsverband om te komen tot een 'zero emission region'.

Daarnaast is er een markt voor gemeenschappelijke doelen/goederen: de combinatie van private en publieke goederen en diensten. Voorbeelden zijn:

- onderhoud en beheer van landschap of natuur rond woonwijken, waarbij de kosten van beheer en onderhoud zijn gefinancierd in de aankoopprijs van de verkochte omliggende woningen;
- onderhoud van aanliggende natuur, zoals bij knooperven. Hierbij wordt een landbouwbedrijf dat is beëindigd, opgesplitst in meerdere woningen. Op de omliggende landerijen komt extra natuur die de eigenaren ontwikkelen en onderhouden.

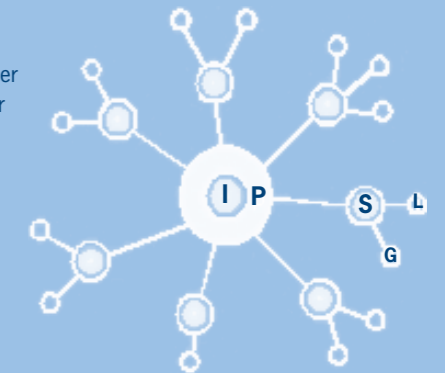
Deze markt biedt ruimte aan nieuwe financierings- en exploitatievormen. Financiering is wellicht te vinden via streekfondsen bij banken, via sponsoring of via contracten, waarin is geregeld dat eigenaren van woningen bij de koop meebetalen aan eigendom en onderhoud van aanliggende natuur.



### Benut je netwerk

Bij nieuwe ontwikkelingen op je bedrijf zijn er verschillende invloeden die de realisatie van je ideaal kunnen belemmeren of stimuleren. Bekijk welke spelers van invloed zijn en hoe je ze bij je ontwikkeling kunt betrekken of kunt informeren.

- I = initiatiefnemer
- P = partner
- S = schakel
- L = leverancier
- G = gebruiker



### De stakeholders

Stakeholders lijken voor de ondernemer één groep, maar de belangen van stakeholders onderling kunnen verschillen. Een gemeente heeft bijvoorbeeld andere belangen dan een provincie of een natuurbeschermingsorganisatie. Zelfs kan een ambtenaar een ander belang hebben dan de wethouder, net zoals iemand bij een regionale afdeling van Natuurmonumenten en een medewerker bij de overkoepelende organisatie. Zicht op die verschillende belangen is essentieel. Alleen zo kan iedereen op de juiste manier worden betrokken bij de vraagstelling van de ondernemer en aangesproken worden op zijn expertise en functie.

Dit is bijvoorbeeld van belang als ondernemers met hun plannen en ideeën tegen wet- en regelgeving aanlopen. Een ondernemer heeft vaak de houding dat alles kan, mits ... Veel ambtenaren gaan juist uit van het nee, tenzij-principe. Zij hebben immers een heel beleid te verdedigen waarop geen uitzonderingen gemaakt mogen worden. Een ambtenaar ziet natuurlijk aan de buitenkant niet of de ondernemer integer is of toch probeert tussen de mazen van de wet door te glippen. Door begrip te hebben voor deze verschillen in benadering en de belangen van de ambtenaar is wellicht meer mogelijk dan de ondernemer aanvankelijk denkt.



## Voor de overheid

**Overheden spelen vooral een rol op het niveau van de omgeving. Voor hen gelden de volgende aanbevelingen.**

### Zoek mogelijkheden voor beloning publieke dienst

Soms heeft het multifunctioneel product zo'n publiek karakter dat ondernemers het moeilijk in de markt kunnen zetten. Daarbij is het product zo algemeen geaccepteerd dat het voor een individuele consument niet als een extra dienst wordt ervaren. Die wil er dan ook niet voor betalen, zoals voor de natuurlijke uitstraling in het buitengebied. Overheidsingrijpen is dan gewenst. Daarvoor is het nodig om goed inzicht te krijgen in de publieke waarde van de multifunctionele dienst, zodat de overheid de beleidssturinginstrumenten daarop kan afstemmen.

### Trek agendavorming en onderhandeling uit elkaar

Overheid en ondernemers denken soms samen na over wat er op de regionale vernieuwingsagenda moet komen. Voor de overheid is dit belangrijk omdat zo nieuwe ideeën ontstaan voor een regio. De overheid moet zich hierbij realiseren dat ondernemers andere belangen hebben. Voor ondernemers is het van belang ruimte te krijgen om hun plannen en ideeën uit te werken, die ze in hun achterhoofd zullen houden bij een overleg. Gevolg is dat bij de agendavorming de sfeer van onderhandelen kan ontstaan in plaats van een open sfeer van brainstormen en ideevorming. De ondernemer heeft daardoor het gevoel dat hij zijn idee moet verdedigen en veiligstellen en durft geen ideeën te opperen. Datzelfde geldt voor de beleidskant. Er ontstaat zo geen open sfeer en nieuwe ideeën komen nauwelijks boven.

### Recreatie aan innovatietafels: agendavorming en onderhandeling uit elkaar houden

Ondernemers in de recreatiesectoren merken dat ze te weinig rendement hebben. Zes wilden op zoek gaan naar innovatieve ideeën om het rendement en de uitstraling te verbeteren en kregen subsidie om innovatietafels te starten. Hierbij konden ondernemers, verschillende betrokken organisaties en overheden in het buitengebied samen innovatieve pilots bedenken. De regionale innovatietafels werkten echter niet zo goed omdat ondernemers moeite hadden om eigen ideeën openlijk in te brengen. Zij waren bang dat ze er later persoonlijk op afgerekend zouden worden bij de ontwikkeling van hun eigen bedrijf als ze gingen overleggen met de plaatselijke overheden.



### Creëer een platform

Individuele ondernemers doen allerlei ervaringen op met zaken als wet- en regelgeving en marktpartijen. Ze kunnen leren van elkaars ervaring in een podium, waarbij voorlopers elkaar ondersteunen en volgers daar weer van leren. Dit vraagt een programmatische aanpak, zoals bijvoorbeeld bij De Melkveeacademie. Hiervoor is een systeem opgezet waarbij 'boeren leren van boeren'. Het idee hierachter is dat je sneller leert door gebruik te maken van elkaars kennis. Overheidspartijen kunnen daarbij partijen de opdracht geven de regie te nemen om het kennisdelingproces op te starten en te faciliteren. Hierbij kan ook gedacht worden aan koppelingen met Regionale Kennis- of Innovatiecentra.

### Schep vertrouwen/goodwill

Het is logisch dat bij een vernieuwingsproces ondernemers en overheden afwijkende standpunten kunnen hebben. Ook komt het geregeld voor dat wet- en regelgeving niet lijkt te matchen met de plannen van de ondernemers. In dat geval kan een proces alleen doorgaan als gemeente, provincie of rijk bereid zijn af te stappen van het formele standpunt van wet- en regelgeving. Vernieuwing vraagt een dialoog tussen ondernemers en overheid om uit te zoeken waar bewegingsruimte zit. Het is zaak op zoek te gaan naar gezamenlijke belangen, waarbij zowel de ambtenaar als de ondernemers laten zien dat ze echt wat willen bereiken.



## Buurderij Onnen: verschillende snelheden ondernemers en overheid

**Drie ondernemers namen het initiatief een Buurderij te starten. Kern van zo'n buurderij is dat burgers actief betrokken worden bij nieuwe plattelandsbedrijven die voedselproductie combineren met andere plattelandsfuncties. Zo raken de burgers verbonden met het beheer van hun eigen leefomgeving. Omdat dit initiatief niet in de gangbare wet en regelgeving paste, was medewerking nodig van de gemeente en grotere natuurbeherende organisaties. Dit contact verliep moeizaam omdat de organisaties en overheden andere 'snelheden' hadden dan ondernemers. Bij de overheden en de grotere organisaties doorliep een nieuw idee verschillende schijven en duurde het lang voordat alle 'lagen' toestemming gaven voor een volgende stap. De ondernemers zagen dit als verspilde tijd omdat ze direct met hun idee aan de slag wilden. Ook kregen ze de indruk dat betrokken medewerkers wet- en regelgeving gebruikten om blokkades op te werpen. Later bleken andere medewerkers, die meer persoonlijk gemotiveerd waren om het initiatief te laten slagen, wel ruimte te zien in de wet- en regelgeving.**



### Ga over op een actorgerichte benadering

Het is veelal de overheid die ruimtelijke planvorming en gebiedsprocessen in gang zet. Alle initiatief ligt bij de overheid. Maar als de overheid deze systeemgerichte benadering aanvalt met een actorgerichte benadering, levert het gebiedsproces veel meer op. Bij deze nieuwe aanpak spreekt de overheid de actoren - ondernemers en burgers - actief aan op hun ondernemendheid en marktgerichtheid. Ze krijgen niet alleen een stem in de inrichting van een gebied, maar voelen zich ook uitgedaagd om zelf bij te dragen aan de ontwikkeling. De aanpak moedigt ondernemers aan met bedrijfsplannen te komen. Er wordt immers gekeken hoe die plannen te matchen zijn met de gebiedsvisie. Zijn er discrepanties dan zoeken de partijen gezamenlijk 'aan de keukentafel' naar oplossingen, uiteraard binnen de duidelijke kaders van het beleid. Meer informatie is te vinden in de brochure 'De wending in regio transitie; Kansen voor een complementaire ondernemende aanpak!' (Harry Kortstee, LEI, onderdeel van Wageningen UR, december 2009).

### Stel een vrije actor aan

Professionalisering van de multifunctionele landbouw is een lang proces, dat veel afstemming vraagt tussen partijen in een gebied. Ondernemers willen bijvoorbeeld met elkaar een nieuw product in de markt zetten, dat voldoet aan wensen van overheden of maatschappelijk organisaties. Dat betekent dat de partijen met elkaar moeten optrekken, overleggen en samenwerken. Dit proces verloopt vlotter en beter met een vrije actor: iemand die als onafhankelijke sparringpartner het proces begeleidt, ondernemers, overheden en andere partijen een spiegel voorhoudt, hen bij elkaar houdt en uitdaagt. De vrije actor is zowel van belang bij individuele als bij groepstrajecten. Zijn feedback geeft duidelijkheid over het te doorlopen proces en verhoogt het rendement daarvan.





## Voor de procesbegeleider

Een vrije actor is noodzakelijk om een gebiedsproces goed te laten verlopen. Hieronder staan een aantal aandachtspunten voor de procesbegeleider.

### Neem verschillende taken op je

Een vrije actor heeft veel taken, onder andere:

- belangen van alle partijen vooraf helder krijgen;
- onderscheid maken en houden tussen agendavorming, verkenning en onderhandeling;
- verbindingen maken en houden tussen ondernemersniveau, ambtenaren en bestuursniveau en zorgen dat ze met elkaar in gesprek blijven;
- netwerken leren zien en gebruiken voor eigen doelen;
- inzicht en invloed van de wijze van communiceren herkenbaar maken voor de betrokken ondernemers en deze leren inzetten in verschillende omstandigheden;
- voortgang bewaken.

### Fase in de innovatie

Iedere startende ondernemer is met een eigen innovatie bezig, en die innovatie kan zich in verschillende fases van ontwikkeling bevinden. Het is belangrijk te achterhalen in welke fase (zie spiraal), omdat elke fase een ander soort begeleiding vraagt. Voor de begeleiding zijn de volgende vragen van belang:

- In welke fase van de innovatieve ontwikkeling bevindt het concept zich?
- Welke inhoudelijke kennis en persoonlijke kwaliteiten zijn hier nodig voor een succesvolle stap?
- Welke externe spelers spelen in deze fase een cruciale rol?
- Wat levert het contact met de externe spelers de ondernemer concreet op (in hoeverre is het rendement hierdoor verbeterd)?
- Tot welke actie heeft het contact met de externe spelers geleid?
- Wat heeft bijgedragen aan de realisatie van de innovatie van de betreffende individuele ondernemer?

### Stap af van koploper/volgeraanpak

Vaak worden koplopers en volgers als aparte doelgroepen benaderd en behandeld. Veel vernieuwingsprocessen starten met de koplopers omdat zij nieuwe ideeën aandragen en die vaak direct enthousiast oppakken. Ondernemers die van nature wat sceptischer zijn en meer de houding hebben van 'eerst zien, dan geloven' blijven meestal afzijdig. Gevolg is dat er later een manier moet worden gevonden om die volgers toch bij het proces betrokken te krijgen.

Als de procesbegeleider vanaf het begin ook volgers bij het vernieuwingsproces weet te betrekken, wordt de kloof tussen innovatoren en volgers minder groot. Beide groepen hebben sterke en minder sterke aspecten en kunnen elkaar scherp houden. Het totale proces verloopt dan mogelijk iets moeizamer, maar de vernieuwing in een regio gaat uiteindelijk wel vlotter. Een hulpmiddel daarbij is de uitbreiding van de innovatiespiraal.



### Ga uit van de uitbreiding van de innovatiespiraal

Uitbreiding van de innovatiespiraal van innovatieve technische concepten naar het persoonlijke aspect van de innoverende ondernemers, kan helpen om zowel koplopers als volgers direct bij een proces te betrekken. Zoals innovaties een plek hebben in de spiraal, heeft iedere ondernemer die ook. Door ze te plaatsen in de spiraal is het makkelijker ieders capaciteiten in het proces te benutten. Een dromer is bijvoorbeeld uitermate geschikt om een pril idee te vormen, sceptici zijn weer goed om een plan te toetsen op zwakke onderdelen.

## Eemland: balans herstellen tussen ondernemer, onderneming en omgeving

Individuele ondernemers die al een multifunctionele tak op hun bedrijf hebben, wilden bekijken of zij hun arrangementen gezamenlijk konden aanbieden. Hiermee hoopten zij het rendement van hun multifunctionele tak te verbeteren. In dit traject was een marktverkenning essentieel omdat de ondernemers wilden weten wat voor behoeften potentiële klanten hadden. Tijdens het proces bleek het echter voor sommigen een flinke drempel om zelf naar vraagpartijen toe te stappen en echte verbindingen te leggen. Ook kon niet iedereen zijn eigen reële kostprijs inzichtelijk maken. Uiteindelijk hebben de ondernemers dit in kleine groepjes gezamenlijk onderzocht en uitgewerkt in eigen marktconcepten. Dit hebben ze laten toetsen op marktkans en commerciële meerwaarde door enkele marktpartijen. De beste drie zijn een jaar lang op een eigen ontwikkelde site [www.boerderijarrangementen.nl](http://www.boerderijarrangementen.nl) gezet om uit te testen wat de mogelijke meerwaarde van deze aanpak was. Een vrije actor maakte het mogelijk dat de ondernemers inzicht kregen in de noodzakelijke stappen en daadwerkelijk verder gingen.

## Geleerde lessen

### Voor de ondernemer

Breng balans aan in de drie O's van onderneming, ondernemer en omgeving. Neem daarom de tijd om vooraf een concreet ondernemingsplan te maken. Maak de eigen kwaliteiten inzichtelijk en denk ook na over uit te besteden taken en het benutten van je netwerk. Ga voor gemak, genot en geluk en speel in op regionale wensen.

### Voor de overheid

Maak processen op gebiedsniveau mogelijk. Grijp in als een multifunctioneel product vooral een publiek karakter heeft. Maak nieuwe ideevorming mogelijk door bewust agendavorming en onderhandeling uit elkaar te trekken. Creëer een platform waarin kennisuitwisseling tussen ondernemers centraal staat. En bovenal: ga niet alleen uit van planvorming door de overheid, maar vul dit aan met een actorgerichte benadering, en maak daarbij gebruik van een vrije actor om het proces te stimuleren.

### Voor de procesbegeleider

Vernieuwingsprocessen verlopen vlotter en beter met een procesbegeleider die over speciale vaardigheden beschikt en als vrije actor kan optreden. Schenk daarbij aandacht aan de fase van de innovatie van de individuele ondernemer, neem zo veel mogelijk ondernemers mee in het proces en maak gebruik van de persoonlijke competenties van de individuele ondernemers.



# Zes multifunctionele sectoren nader bekeken

Verder professionaliseren van de multifunctionele landbouw betekent niet alleen nieuwe ideeën en initiatieven oppakken. Het vraagt ook om het verder uitbouwen van al bestaande multifunctionele sectoren.

De Taskforce Multifunctionele Landbouw onderscheidt zes sectoren in de multifunctionele landbouw: educatie, kinderopvang, natuurbeheer, recreatie, streekproducten en zorg. Voor elk van de sectoren is nagegaan in welke behoefte die voorziet, wat knelpunten zijn en hoe in de sector verdere professionalisering mogelijk is.



## 1. Educatie

### Belangrijke waarden/(latente) behoefte

Er is een vrij grote (latente) behoefte aan natuur- en milieueducatie op de boerderij en aan kennis over voedselproductie. De maatschappij vindt het steeds belangrijker dat burgers (kinderen) weten waar hun voedsel vandaan komt, hoe het geproduceerd wordt, dat ze weten hoe de seizoenen werken en wat de relatie is van voedsel met gezondheid, obesitas, verspilling.

### Aandachtspunten

Het is lastig om voldoende kwaliteit te leveren en rendement te genereren. Scholen krijgen er geen apart budget voor en het kost veel aandacht en geld om kinderen naar en van de boerderij te laten reizen.

### Verder professionaliseren

Voor de ondernemers ligt hier de uitdaging complete arrangementen aan te bieden. Bijvoorbeeld door een totaalconcept aan te bieden dat het probleem van vervoer en de financiering daarvan oplost. Dit totaalconcept moet zo aantrekkelijk zijn dat externe sponsors of overheden erin willen participeren. Voor het opstarten is steun van de overheid nodig, bijvoorbeeld in de vorm van een subsidie. Op [www.multifunctionelelandbouw.nl](http://www.multifunctionelelandbouw.nl) is een nadere uitwerking te vinden in het rapport 'Financiering van boerderijeducatie uit publieke middelen, mogelijkheden voor decentrale overheden'.



## 2. Kinderopvang

### Belangrijke waarden/(latente) behoefte

Kinderopvang op de boerderij speelt in op twee onafhankelijke behoeftes die hier samenkomen: de toenemende vraag naar kinderopvang én de behoefte aan kennis over en ervaring met de boerderij, voedselproductie en verantwoordelijk omgaan met natuur en dieren.

### Aandachtspunten

Scholen zijn verplicht buitenschoolse opvang te regelen, wat tot gevolg kan hebben dat scholen een concurrent worden. Samenwerking is een optie.

### Verder professionaliseren

De uitdaging is om het unieke van het boerenbedrijf om te zetten in een aansprekende aanpak die een aanvulling is op de huidige buitenschoolse opvang.



## 3. Natuurbeheer

### Belangrijke waarden/(latente) behoefte

Er is een groeiende behoefte bij stedelingen aan een combinatie van natuur, voedselproductie en andere multifunctionele waarden in de nabijheid van steden.

### Aandachtspunten

Er is een omslag van natuurbeheer op perceelsniveau naar beheer op gebiedsniveau. Maar ondernemers hebben soms te weinig kennis over hoe ze natuurbeheer en landbouwproductie het beste kunnen combineren. Ook ontbreekt soms een collectieve visie van de ondernemers in het gebied en sturen ze het natuurbeheer op gebiedsniveau onvoldoende aan. Deze manier van natuurbeheer vraagt een andere wijze van denken (een 'andere bril').

### Verder professionaliseren

Er zijn verschillende mogelijkheden om verder te professionaliseren. Het is mogelijk de biodiversiteit in een gebied te verhogen én de landbouwproductie in stand te houden als ondernemers aansluiten bij gebiedsbeheersplannen en hier collectief in optreden.

Een tweede mogelijkheid is bedrijfssystemen te ontwikkelen die zowel gunstig zijn voor de beeldvorming rond voedselproductie als voor natuur en milieu. Daarbij hoort de ontwikkeling van specifieke producten die bijdragen aan de vermarkting van natuur en landschap.

Een derde mogelijkheid is de ontwikkeling van landbouwbedrijven en samenwerkingsverbanden in randstedelijke groenstructuren. Landbouw, natuur en andere multifunctionele diensten worden dan gecombineerd. Boeren beheren hier bijvoorbeeld (een deel van) de natuur. Lokale en regionale overheden moeten daar de ruimtelijke planvorming en uitvoering op aanpassen. Ook moeten alle deelnemers, onder wie de boeren, er voldoende aan kunnen verdienen. Financiering kan komen uit de verkoop van streekproducten, streekfondsen en andere activiteiten via het branden van de specifieke streek.





## 4 Recreatie

### Belangrijke waarden/(latente) behoefte

De waarde is vooral het genieten van de natuurlijke omgeving en meeleven met het ritme op een bedrijf en met seizoenen en het omgaan met dieren. Daarnaast is er het anders dan anders op vakantie gaan, ontsnappen aan drukte en het opzoeken van de kleinschaligheid.

### Aandachtspunten

Een belangrijk knelpunt is dat er verzadiging optreedt in de markt voor de gangbare diensten. Soms zijn er te veel dezelfde activiteiten of onderscheiden ze zich te weinig van elkaar, soms zijn de kwaliteit of de uitstraling niet goed genoeg.

### Verder professionaliseren

Ondernemers moeten topkwaliteit leveren waarmee ze zich zichtbaar onderscheiden van het doorsnee-aanbod. Dit vraagt ook vaak samenwerking met andere recreatieondernemers en regiobranding. Een koppeling met activiteiten op en/of buiten het bedrijf is een mogelijkheid.



## 5 Streekproducten

### Belangrijke waarden/(latente) behoefte

Consumenten waarderen streekproducten omdat ze zich betrokken voelen bij de regionale boer en de productie van het voedsel. Ook waarderen ze de lokale productie, versheid, kwaliteit en voedselzekerheid.

### Aandachtspunten

In het verleden werden streekproducten via een meerprijs weggezet als een uniek regionaal product voor een beperkte doelgroep. Het wordt steeds duidelijker dat de consument niet automatisch meer wil betalen voor streekproducten. Meer en meer springen ook reguliere afzetkanalen in op deze trend door streekproducten in hun assortiment op te nemen. Hiermee wordt het streekproduct meer richting gangbare producten neergezet en dus minder exclusief.

### Verder professionaliseren

Ondernemers krijgen via de toenemende ruimte in de regionale afzetkanalen de mogelijkheid om een gangbaar kwaliteitsproduct in de regionale markt zetten, met een prijs die tussen gangbaar en biologisch in zit. Ook samenwerking met andere producenten van streekproducten is daarbij een optie. Dit maakt het mogelijk te specialiseren en streekproducten als merklijn neer te zetten. Het extra voordeel is dat ondernemers zo ook van elkaar leren.



## 6 Zorg

### Belangrijke waarden/(latente) behoefte

De rust en het ritme op de boerderij, de omgang met de dieren en de natuur werken goed uit op cliënten. Zij worden rustiger, voelen zich gewaardeerd en merken dat ze aangesproken worden op andere kwaliteiten.

### Aandachtspunten

De zorglandbouw is de laatste jaren snel gegroeid in kwantiteit en kwaliteit, waardoor in sommige segmenten zelfs bijna verzadiging van de markt optreedt. Het valt op dat veel zorgboerderijen dagbesteding aanbieden. Er is echter ook een toenemende vraag naar 24-uursbegeleiding voor enkele dagen in de week of het weekend.

Een ander aandachtspunt is dat zorglandbouw grotendeels afhankelijk is van publieke geldmiddelen. Veel zorg wordt betaald via het persoonsgebondenbudget (pgb). De vraag is of dit mogelijk blijft omdat de overheid overweegt de vrijheid om dit pgb vrij te besteden aan banden te leggen. Dat maakt het voor cliënten moeilijker om zelf te kiezen waar zij hun zorg inkopen.

### Verder professionaliseren

Het is de uitdaging om financiering voor de lange termijn te vinden buiten de overheid om. Een andere optie is om meer particulier betaalde zorg aan te bieden via nieuwe zorgproducten zoals wellnessproducten met bijvoorbeeld zorgverzekeraars of zorginstellingen.

Voor de ontwikkeling van nieuwe producten is een open dialoog nodig met markttragers. Ondernemers en markttragers moeten gezamenlijk een nieuw concept ontwikkelen, nadenken over mogelijkheden en peilen of hier behoefte aan is. Dan zijn ze samen verantwoordelijk voor een nieuw product en kunnen ze het samen in de markt zetten. Wellicht kan de overheid dit proces stimuleren door een ontmoetingsplaats te creëren.

