

Boeren met toekomst in Noord Nederland

Jonge boeren én hun partners over kansen en belemmeringen bij de verwezenlijking van toekomstdromen

Pim Bruins
Marjan Datema
Aad van Lankeren
Theo Janssen



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit

© 2003 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Rapport EC-LNV nr. 2003/248
Ede, 2003

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij het Expertisecentrum LNV onder vermelding van code 2003/248 en het aantal exemplaren.

Oplage 100 exemplaren

Samenstelling Pim Bruins, Marjan Datema , Aad van Lanckeren, Theo Janssen

Druk Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij

Productie Expertisecentrum LNV
Bedrijfsvoering/Vormgeving en Presentatie
Bezoekadres : Horapark, Bennekomseweg 41
Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede
Telefoon : 0318 822500
Fax : 0318 822550
E-mail : Balie@eclnv.agro.nl

Voorwoord

De landbouw in de drie noordelijke provincies bestaat voor een groot gedeelte uit melkveehouderij en uit akkerbouw en heeft daardoor een tamelijk eenzijdige oriëntatie op producten waarvoor de afzetperspectieven vooral door het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) van de Europese Unie worden bepaald. De ontwikkelingen in het GLB maar ook tal van maatschappelijk opvattingen over duurzaam produceren noodzaken de ondernemers in de diverse agro-productiekolommen tot een voortdurende oriëntatie op de toekomst. Ondernemer zijn en ondernemer blijven vraagt strategische bezinning en besluitvaardigheid. De Directie Noord van LNV heeft de indruk dat de mate waarin de primaire ondernemers en hun partners bezig zijn met de toekomst van hun bedrijf en het traceren van noodzakelijke vernieuwing sterk uitéénloopt. Dit was voor Directie Noord aanleiding om meer inzicht te verwerven in welke drijvende en remmende krachten agrarische ondernemers ervaren bij het streven naar vernieuwing. In samenwerking met het EC-LNV is een verkenning uitgevoerd onder primaire bedrijfshoofden en hun partners. Met circa 25 bedrijfshoofden (en hun partner), voornamelijk melkveehouders en akkerbouwers, zijn boeiende gesprekken gevoerd over hun huidige en toekomstige bedrijfsvoering. Dit rapport is het resultaat van bovengenoemde verkenning en vormt de afsluiting van een eerste fase. Het rapport is voor de Directie Noord (vanaf medio 2004 Directie Regionale Zaken) een goede basis om in 2004 de relevante beleidstaken en rol te bepalen ten aanzien van innovatief ondernemerschap. Daarmee kan een tweede fase van start gaan.

Ik wil de agrarische gezinnen bedanken met wie de gesprekken zijn gevoerd en tevens de medewerkers van directie Noord die deelgenomen hebben aan de gesprekken. De projectgroep van het EC-LNV wil ik tot slot dank zeggen voor de gemaakte analyse en de gedane interpretatie. Ondernemer zijn en blijven kent zowel harde (economie) als zachte (psychosociale) kanten; beiden komen in deze publicatie volwaardig aan bod.

Ir. H. de Wilde
Waarnemend Directeur Expertisecentrum LNV

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Inleiding	9
1.1 Afbakening	10
1.2 Leeswijzer	10
2 De landbouw in het Noorden	13
2.1 Aantal bedrijven en bedrijfstypen	13
2.2 Grondgebruik	13
2.3 Bedrijfsgrootte en continuïteit	14
2.4 Leeftijd, opleiding, opvolging	14
2.5 Biologische landbouw en verbreding	15
2.6 Het Noordelijke agrocomplex	16
2.7 Europese landbouwpolitiek	17
3 Werkwijze	19
3.1 Veronderstellingen	19
3.2 Ervaringen met de vragenlijst	19
3.3 Vragenlijst toesturen	20
3.4 Selectie deelnemers aan interviews	20
3.5 Verwerking resultaten	21
4 Resultaten	23
4.1 Zijn jonge agrarische ondernemers zich bewust van de veranderingen die op hen afkomen?	23
4.2 Welke types ondernemers vinden we vooral in Noord Nederland?	25
4.3 Waar zien jonge agrarische ondernemers hun toekomst liggen?	27

4.4	Hoe denken zij dat hun bedrijf er over 10 jaar uitziet of uit zou moeten zien?	28
4.5	Welke innovaties zijn nodig om het beeld dat men van het bedrijf over 10 jaar heeft te realiseren?	30
4.6	Wat is/zijn de drijvende kracht(en) bij de agrarische ondernemers om (niet) naar de innovaties toe te werken die nodig zijn om het toekomstbeeld van het bedrijf te verwezenlijken?	32
4.7	Hoe staan ze in de maatschappij?	38
5	Vernieuwing; het kader	41
5.1	Innovatie; wat verstaan we daar onder?	41
5.2	Typen innovaties	41
5.3	Wie innoveren?	43
5.4	Drijfveren achter innovatie	43
5.5	Knelpunten bij innovatie in de agrarische sector.	44
5.6	De toekomst	44
6	Hoe komt de agrarische sector tot verandering?	45
6.1	Fasen in gedragsontwikkeling	45
6.2	De omgeving: innoveren in een veranderende wereld	47
6.3	Kennis	48
6.4	Signalen van buiten	48
6.5	Intermediaren	48
7	Waarom wel of geen streven naar vernieuwing?	51
8	Conclusies	55
9	Aanbevelingen	59
Bijlage 1	Literatuurlijst	61
Bijlage 2	Projectorganisatie	63
Bijlage 3	Vragenlijst	65
Bijlage 4	Enkele provinciale initiatieven ter stimulering van innovatie ten tijde van de projectuitvoering	73

Samenvatting

Technologische, economische, ecologische, institutionele en sociaal-culturele veranderingen zijn de aanjagers van processen waarmee ook de landbouw, als onderdeel van de maatschappij, te maken heeft.

Daarnaast heeft de landbouw te maken met een veranderend Europees en nationaal landbouwbeleid. Dat beleid moet er voor zorgen dat de landbouw in de Europese Unie (EU) concurrerender wordt, zodat de producenten in de EU in toenemende mate op marktsignalen gaan reageren. Daarnaast vindt de EU dat de landbouw duurzamer van karakter moet worden waarbij meer aandacht wordt geschonken aan milieu, voedselveiligheid en dierenwelzijn.

Innovatie is een onderdeel van goed ondernemerschap. Door innovatie behouden bedrijven hun concurrentiekracht, en worden maatschappelijke dilemma's opgelost. Een bedrijf dat innoveert ziet kans om zich te onderscheiden van zijn concurrenten. Bij primaire agrarische bedrijven gaat het voor een belangrijk deel om product- en procesinnovaties. Voor sectoren of productiekolommen als geheel lijken systeeminnovaties nodig. Deze overstijgen het bedrijfsniveau en zullen door verschillende belanghebbenden gezamenlijk gerealiseerd moeten worden. Markt en overheid bepalen voor een deel de innovatiemogelijkheden. Op het niveau van individuele ondernemers spelen psychologische en sociaal-culturele factoren een belangrijke rol. Begrip en kennis van deze factoren zijn van belang wanneer de wens bestaat om vernieuwingsprocessen te bevorderen en/of een bepaalde kant op te sturen.

In de drie Noordelijke provincies van ons land is akkerbouw en melkveehouderij de overheersende vorm van agrarische productie. De Noordelijke provincies hebben daarmee een agrarische structuur die zich kenmerkt door een tamelijk eenzijdige oriëntatie op gewassen en producten waarbij veranderingen van het Nationale en Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB) van de Europese Unie sterk gevoeld zal worden.

Verandering van randvoorwaarden aan de productie (bijvoorbeeld het mestbeleid of het gewasbeschermingsbeleid) en verandering van het GLB maken verandering/vernieuwing van de agrarische sector met name in het Noorden noodzakelijk. De Directie Noord van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (verder DNoord genoemd) ervaart dat de mate waarin de (noordelijke) agrarische ondernemers bezig zijn met de toekomst van hun bedrijf en het traceren van noodzakelijke verandering/vernieuwing sterk verschilt. Het is niet duidelijk waarom deze grote verschillen tussen ondernemers bestaan. DNoord wil daar graag meer inzicht in krijgen. Om deze helderheid te krijgen heeft DNoord het Expertisecentrum van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (verder EC-LNV) verzocht een project uit te voeren om meer zicht te krijgen op de drijvende en belemmerende kracht(en) die de ontwikkeling van de agrarische sector in de drie Noordelijke provincies (Groningen, Friesland, Drenthe) bepalen. Om een antwoord te geven op de vragen zijn circa 25 agrarische bedrijfshoofden en hun partners geïnterviewd. Er werd hen gevraagd hun visie te geven op de ontwikkeling van hun bedrijf en welke kansen, belemmeringen en bedreigingen zij daarbij zien. Daarnaast is gesproken met zes medewerkers van DNoord om hun visie op de ontwikkeling en de innovatieve kracht van de Noordelijke landbouw te vernemen.

In principe lijken de voorwaarden voor vernieuwing van de landbouw in de Noordelijke provincies gunstig. De bedrijven zijn er, in verhouding tot de rest van de

agrarische bedrijven van Nederland, groot en het opleidingsniveau van de ondernemers is hoog.

De geïnterviewde agrariërs en hun partners denken vooral aan schaalvergroting en/of intensivering wanneer ze aan de toekomstige ontwikkelingen in relatie tot hun bedrijf proberen in te schatten. Zij achten schaalvergroting/intensivering noodzakelijk om bij veranderende landbouwpolitieke- en marktomstandigheden ook in de toekomst een gezinsinkomen te kunnen verdienen.

Opgemerkt moet worden dat het gezinsinkomen vaak niet meer alleen uit de landbouw komt: ongeveer 2/3 van de partners heeft een betaalde baan buitenshuis of heeft zelf een al dan niet agrarisch bedrijf.

Als belangrijke 'hobbels' bij de verdere bedrijfsontwikkeling werden de financiering, de grondprijzen en de fiscale aspecten rond de bedrijfsovername genoemd. In zijn algemeenheid werd gesteld dat wetten, regels en omstandigheden die de gewone bedrijfsontwikkeling en bedrijfsvoering hinderen vaak ook de innovatie hinderen.

Akkerbouwers noemden dat het strenge en in hun ogen inconsequente gewasbeschermingsbeleid de ontwikkeling van hun bedrijf belemmert.

Een bijzonder aandachtspunt is de ruimtelijke ordening. Veel ondernemers geven aan dat deze belemmerend werkt in hun streven naar bedrijfsontwikkeling en/of uitbreiding van activiteiten. Het toevoegen van een (niet agrarische) activiteit of het streven naar ketenverkorting (bijvoorbeeld door zelf producten te bewerken en deze aan huis te verkopen) wordt belemmerd door bestemmingsplannen die daar niet in voorzien. Ook de uitbouw van toeristische activiteiten wordt vaak belemmerd door bestaande regels.

Bedrijfshoofden en partners verschillen in hun visie op de kansen van verbreding van activiteiten: partners denken dat verbreding van activiteiten zal bijdragen aan het succes van de Noordelijke landbouw; bedrijfshoofden zien daar minder heil in. Ze zijn het wel eens met de manier waarop je vernieuwing tot stand brengt: zowel de bedrijfshoofden als hun partners denken dat je dat het beste kunt doen samen met anderen.

Melkveehouders zien een belangrijke rol weggelegd voor de verwerkende industrie bij de vernieuwing van de Noordelijke landbouw. Akkerbouwers en ook de partners zien voor de verwerkende industrie een minder prominente rol weggelegd.

Medewerkers van DNoord enerzijds en de rest van de geïnterviewden anderzijds verschillen ook enigszins t.a.v. hun visie op het (gebrek aan) ondernemerschap van de Noordelijke agrariërs. De medewerkers van DNoord zijn enigszins kritisch over de kwaliteit van het ondernemerschap bij de gemiddelde Noordelijke agrariër in het bijzonder bij de veenkoloniale akkerbouwers. De praktijk erkent dat een deel van de Noordelijke agrariërs een gebrekkig ontwikkeld ondernemerschap heeft en weinig open staat voor innovatie. Zij wijzen er echter op dat dit de vaak oudere ondernemers zijn zonder opvolger. Vooral de jongere ondernemers hebben een meer bewuste keuze gemaakt voor het beroep van agrarisch ondernemer.

Met de analyse en interpretatie van de verzamelde kennis, feiten en opinies kan DNoord een discussie voeren over rol die zij zou kunnen en willen spelen bij het vernieuwingsproces van de Noordelijke landbouw. Tevens helpt het de Directie zicht te krijgen op zaken die relevant zijn in het beleidsproces.

1 Inleiding

De land- en tuinbouw in Nederland krijgt, of heeft, te maken met ontwikkelingen die belangrijke veranderingen voor sector, en bedrijven binnen de sector, met zich meebrengen. Zonder uitputtend en compleet te zijn kunnen de belangrijkste voorzienbare ontwikkelingen voor de komende 10-15 jaar als volgt geschetst worden:

1. het Europese landbouwbeleid verandert en wordt meer gericht op een beter evenwicht op de landbouwmarkten en het verminderen van de landbouwoverschotten. Een belangrijke maatregel hierbij is het verminderen van de vaste prijsgaranties voor landbouwproducten;
2. het Europese landbouwbeleid gaat een zwaarder accent leggen op plattelandsbeleid met als doel de verscheidenheid in de vormen van landbouw te handhaven, landschapswaarden te behouden en plattelandsgemeenschappen te ondersteunen;
3. liberalisering van de wereldmarkt, voortvloeiend uit afspraken die in het kader van de WTO onderhandelingen worden gemaakt;
4. van agrariërs wordt verwacht dat ze inspelen op de eis van de maatschappij en consument dat landbouwproducten milieuvriendelijk en diervriendelijk geproduceerd worden en dat deze producten geen enkel risico voor de humane gezondheid met zich mee brengen;
5. de noodzaak om het evenwicht tussen landbouw en milieu te handhaven of te herstellen, waarbij de landbouw schoon produceert en een ecologisch evenwicht op het platteland oplevert.

Het Noorden van ons land kent een relatief lage verstedelijkingsdruk en heeft typische plattelandsgebieden met specifieke plattelandsproblemen en mogelijkheden. Zo is in de Veenkoloniën de akkerbouw kwetsbaar door de grote afhankelijkheid van de fabrieksaardappelteelt en het Oldambt sterk afhankelijk van de graanteelt. De financiële uitkomsten van deze teelten worden niet zozeer door de opbrengsten uit de markt bepaald alswel door het EU-landbouwbeleid.

De mate waarin de (noordelijke) agrarische sector adequaat weet in te spelen op bovengeschetste veranderingen zal bepalend zijn voor de mogelijkheden om ook in de toekomst een inkomen in de landbouw te verdienen. Om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan zal een permanent proces van aanpassing en vernieuwing nodig zijn. Aanpassing en vernieuwing kunnen op verschillende manieren.

Op basis van de geschetste ontwikkelingen komen landbouwbedrijven voor een keuze te staan van verschillende ontwikkelingsrichtingen. Degenen die binnen de agrarische sector blijvend een (deel van een) inkomen willen verdienen kunnen kiezen voor intensivering (streven naar een hoger saldo per oppervlakte-eenheid) en/of schaalvergroting (streven naar uitbreiding van de productieomvang), omschakeling van aanbod- naar vraaggestuurde productie en/of verdergaande specialisatie. Tevens kunnen zij proberen meer schakels uit de keten van voedselproductie uit te voeren, bijvoorbeeld door producten te sorteren, te verpakken en te distribueren. Ook kunnen zij proberen over te schakelen op een productiewijze die een hogere toegevoegde waarde genereert (ook wel verdieping genoemd, zoals biologische landbouw). Tot slot kunnen ondernemers in de primaire agrarische sectoren zoeken naar mogelijkheden voor alternatief aanvullend inkomen op of buiten het bedrijf. Dit laatste wordt verbreding genoemd.

De Noordelijke provincies hebben een agrarische structuur waar de invloed van veranderingen van het Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB) sterk gevoeld zal worden. Daarnaast heeft de landbouw ook te maken met veranderingen op

economisch, ecologisch, institutioneel en sociaal-cultureel terrein. Veranderende normen en waarden in de maatschappij uiten zich op vele terreinen, waaronder gezondheid, veiligheid en milieu. Dit alles laat de agrarische sector niet onberoerd en maakt verandering/vernieuwing van deze agrarische sector noodzakelijk.

De Directie Noord van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (verder DNoord genoemd) ervaart dat de mate waarin jonge agrarische ondernemers bezig zijn met de toekomst van hun bedrijf en het traceren van noodzakelijke verandering/vernieuwing sterk verschilt. Het is niet duidelijk waarom deze grote verschillen tussen ondernemers bestaan. Kennelijk ervaren sommige ondernemers stimulerende krachten bij hun pogingen hun bedrijf te vernieuwen terwijl anderen remmende krachten ervaren. DNoord wil graag meer helderheid krijgen over welke drijvende en remmende krachten die jonge agrarische ondernemers ervaren. Om deze helderheid te krijgen heeft DNoord het Expertisecentrum van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (verder EC-LNV) verzocht een project uit te voeren.

Doel van het project is meer inzicht te krijgen in de drijvende kracht(en) die al dan niet leidt/leiden tot een dusdanig aanpassing van de bedrijfsvoering of het bedrijf dat de onderneming en de ondernemer de toekomstige uitdagingen het hoofd kan bieden.

Teneinde het gewenste inzicht te verwerven wilde DNoord een aantal vragen beantwoord zien:

1. Zijn jonge agrarische ondernemers zich bewust van de veranderingen die op hen afkomen?
2. Welke types ondernemers vinden we vooral in Noord Nederland?
3. Waar zien jonge agrarische ondernemers hun toekomst liggen?
4. Hoe denken zij dat hun bedrijf er over 10 jaar uitziet of uit zou moeten zien?
5. Welke innovaties zijn nodig om de onder 4) verwoorde situatie te bereiken?
6. Wat is de drijvende kracht(en) bij de agrarische ondernemers om (niet) naar de onder 4) verwoorde situatie toe te werken?
7. Is er verschil in beleving m.b.t. de punten 1 t/m 6 tussen de ondernemer en zijn/haar partner?

In het kader van het project zijn een kleine 25 Noordelijke agrarische ondernemers en hun partners geïnterviewd. Ook is aan 6 medewerkers van DNoord gevraagd hun visie op voornoemde vragen te geven om een indruk te krijgen over het beeld dat bij beleidsambtenaren bestaat over voornoemde problematiek.

De projectorganisatie is weergegeven in bijlage 2.

1.1 Afbakening

Gezien het karakter van het project en de beschikbare menskracht voor de projectuitvoering is het project beperkt tot de sectoren akkerbouw en grondgebonden veehouderij. Binnen deze sectoren is zoveel mogelijk naar bedrijven gezocht met diversiteit in bedrijfsopzet en bedrijfsvoering. Geïnterviewde agrariërs waren alleen afkomstig van primaire bedrijven, er zijn geen gesprekken gevoerd met de periferie (toeleverende en afnemende industrie, dienstverlening enz.).

1.2 Leeswijzer

- In dit inleidende hoofdstuk 1 is de achtergrond, doelstelling, vraagstelling en de afbakening weergegeven.
- In hoofdstuk 2 wordt een samenvattend beeld gegeven van de structuur van de agrarische sectoren in de drie Noordelijke provincies. Er wordt weergegeven welke sectoren bij de primaire bedrijven van belang zijn. Er worden

ontwikkelingen bij het grondgebruik geschetst en er wordt een beeld gegeven van opleiding, leeftijd en opvolgingssituatie van de agrarische ondernemers. Ook wordt ingegaan op de veranderingen in het Europees landbouwbeleid.

- In hoofdstuk 3 wordt de gevolgde werkwijze beschreven. Er wordt ook beschreven hoe tot een keuze van te interviewen ondernemers is gekomen.
- In hoofdstuk 4 wordt verslag gedaan van de interviews. In dit hoofdstuk wordt per deelvraag ingegaan op de opinies van bedrijfshoofden, partners van bedrijfshoofden en medewerkers van DNoord.
- In hoofdstuk 5 worden achtergronden bij het begrip vernieuwing geschetst. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op typen innovaties, drijvende krachten achter vernieuwing en het effect van toekomstige ontwikkelingen op de vernieuwingsdrang.
- In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de sociaal-culturele en psychologische factoren die bij veranderingsprocessen een rol spelen
- In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de vraag 'waarom innoveren agrariërs wel of waarom innoveren ze niet'? Het antwoord op de vraag wordt vanuit drie invalshoeken benaderd.
- In hoofdstuk 8 worden conclusies geformuleerd
- In hoofdstuk 9 tenslotte worden aanbevelingen gedaan voor DNoord. Deze aanbevelingen kunnen helpen bij het invullen van de beleidsagenda van DNoord.

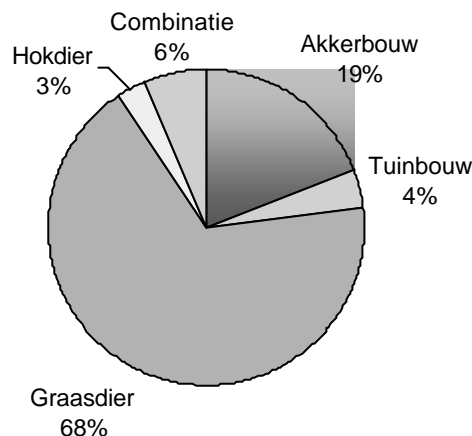
Voor degenen die de Noordelijke landbouw en de veranderingen van de Europese landbouwpolitiek kennen is hoofdstuk 2 waarschijnlijk overbodig; personen die minder geïnteresseerd zijn in theoretische beschouwingen over vernieuwing kunnen hoofdstuk 5 t/m 7 ongelezen laten.

2 De landbouw in het Noorden

In dit hoofdstuk wordt een samenvattend beeld gegeven van de structuur van de agrarische sectoren in de drie Noordelijke provincies. De cijfers waarop het geschetste beeld is gebaseerd zijn afkomstig van de jaarlijkse landbouw telling. Tevens wordt in dit hoofdstuk kort ingegaan op de veranderingen in het Europees landbouwbeleid zoals dat de komende jaren gestalte zal krijgen.

2.1 Aantal bedrijven en bedrijfstypen

In 2002 waren er in Groningen, Friesland en Drenthe samen circa 13.000 land- en tuinbouwbedrijven die agrarische activiteiten als hoofdberoep hadden. In de afgelopen 10 jaar zijn circa 3.000 bedrijven verdwenen. Wanneer deze trend aanhoudt zijn er in 2010 nog ruim 11.000 bedrijven over waarvan 1800 akkerbouwbedrijven en 8.000 graasdierbedrijven. De verdeling over bedrijfstypen is weergegeven in figuur 1.



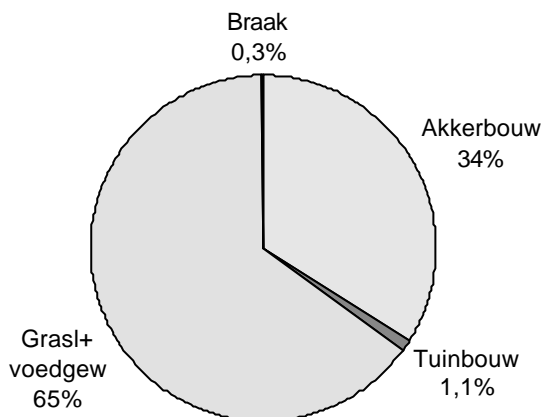
Figuur 1. Bedrijfstypen in het Noorden in 2002

Uit de cijfers blijkt de dominante positie van de graasdierhouderij (vooral melkveehouderij) en in mindere mate de akkerbouw in het Noorden. In de loop der jaren treedt een verschuiving op: het aandeel van de akkerbouw in het totaal van de bedrijven neemt af (vooral in Groningen) terwijl het aandeel graasdierhouderij (in Groningen) en tuinbouw (in Drenthe) toeneemt.

2.2 Grondgebruik

In het Noorden wordt ruim 550.000 hectare (gemeten maat) gebruikt door de landbouw. Dit is 28% van het gehele Nederlandse areaal landbouwgrond. De verdeling van het grondgebruik is weergegeven in figuur 2. Uitgedrukt in agrarisch grondgebruik blijkt dat ca. 2/3 van de totale oppervlakte die door de landbouw in de drie Noordelijke provincies wordt gebruikt bestaat uit grasland en voedergewassen en

1/3 uit akkerbouwgewassen. Een klein deel van de oppervlakte bestaat uit open grondstuinbouw, glastuinbouw en braakland. In Groningen domineert de akkerbouw. In Friesland wordt bijna 90% gebruikt voor grasland en voedergewassen en in Drenthe is de veehouderij met een kleine 55% van het grondgebruik licht dominant over de akkerbouw die een kleine 45% voor zijn rekening neemt.



Figuur 2. Verdeling van het grondgebruik

2.3 Bedrijfs grootte en continuïteit

In 2003 had ruim de helft van de akkerbouwbedrijven in Groningen meer dan 50 hectare cultuurgrond. In Drenthe en Friesland was dat ruim 35%. In de melkveehouderij vinden we de meeste grote bedrijven in Friesland: 45% heeft meer dan 70 melkkoeien terwijl die percentages in Groningen in Drenthe respectievelijk 35 en 30 zijn.

De schaal grootte van land- en tuinbouwbedrijven kan ook worden uitgedrukt in NGE (Nederlandse Grootte Eenheid). In de afgelopen 12 jaar is het aantal grote bedrijven (>100 NGE, dit komt overeen met een akkerbouwbedrijf van ca. 55 hectare of een melkveebedrijf met 60 melkkoeien) fors gestegen (van 3.000 in 1992 tot 4.700 in 2002). Als deze trend doorzet zal in 2010 meer dan 55% van de bedrijven groter zijn 100 NGE.

De mogelijkheden om een (agrarisch) bedrijf ook op langere termijn voort te zetten zal in hoge mate afhangen van omvang van het bedrijf. Arbitrair wordt vaak aangenomen dat een bedrijf perspectief heeft om ook in de toekomst het merendeel van zijn inkomsten uit de agrarische productie te halen bij een bedrijfsgrootte van minimaal 70 NGE (70 NGE komt ongeveer overeen met een melkveebedrijf met 40 melkkoeien of een akkerbouwbedrijf met 45 ha grond). Nemen we dit criterium als uitgangspunt dan zijn er in 2002 in het Noorden, 7.100 bedrijven met toekomstperspectief op een totaal aantal van 15.000 bedrijven (hoofd- en nevenberoep) met agrarische productie. Extrapolatie van de ontwikkeling van de afgelopen 10 jaar naar de toekomst leert dat over 10 jaar nog 11.000 agrarische bedrijven in het Noorden een agrarische productietak als hoofdberoep hebben. Ruim 3/4 van deze bedrijven heeft over 10 jaar een omvang > 70 NGE.

2.4 Leeftijd, opleiding, opvolging

Er vindt een gestage vergrijzing van de bedrijfshoofden plaats. Was tien jaar geleden nog een kleine 20% van de bedrijfshoofden jonger dan 40 jaar, in 2002 was dit

gedaald tot 15% en extrapolatie van deze ontwikkeling leert dat over 10 jaar minder dan 10% van de bedrijfshoofden jonger is dan 40 jaar. Het percentage bedrijfshoofden ouder dan 55 jaar laat een gestage toename zien. Als de huidige tendens doorzet is over 10 jaar meer dan de helft van de bedrijfshoofden ouder dan 55 jaar.

Tijdens de landbouwtelling wordt periodiek ook gevraagd naar het opleidingsniveau van bedrijfshoofden en hun opvolgers. Van de zittende bedrijfshoofden heeft meer dan de helft alleen lager onderwijs of een lagere beroepsopleiding genoten. Minder dan 10% heeft een Hoger Beroeps- of universitaire opleiding.

Bij de opvolgers heeft minder dan 20% alleen lager onderwijs of een lagere beroepsopleiding genoten.

Ruim 1/3 van de opvolgers heeft echter een hoger beroeps- of universitaire opleiding gehad. Hoewel opleidingsniveau geen voorwaarde is voor de bereidheid tot verandering zal het doorvoeren van complexe vernieuwingen bij een hoger opleidingsniveau in het algemeen makkelijker tot stand komen.

De opvolgingssituatie in de Noordelijke landbouw is niet duidelijk uit de cijfers af te leiden. Al meer dan 10 jaar geeft ca. 20% van de bedrijven aan een opvolger te hebben. Dat percentage verandert niet. Aangenomen mag worden dat uiteindelijk meer bedrijfshoofden een opvolger vinden anders zou de afname van het aantal bedrijven sneller gaan dan nu het geval is.

Agrariër zijn blijft voornamelijk een 'mannenzaak' al begint er langzamerhand wel enige verandering op te treden. Bij de laatste registratie was 5-7% van de bedrijfsopvolger een vrouw.

2.5 Biologische landbouw en verbreding

Ondernemers die niet kunnen of willen kiezen voor de weg van schaalvergroting en/of intensivering kunnen ook kiezen voor biologische landbouw of voor verbreding. Van biologische landbouw is sprake als de producten worden geproduceerd zonder kunstmest en chemische gewasbeschermingsmiddelen en (op moment van consumptie) geen chemisch-synthetische geur-, kleur- en smaakstoffen en conserveringsmiddelen bevatten.

Van verbreding is sprake als aan het agrarisch bedrijf een niet agrarische activiteit wordt toegevoegd. De hulpbronnen van het bedrijf worden dan benut om naast de voedselproductie nieuwe activiteiten te ontwikkelen.

Biologische landbouw is in de Noordelijke landbouw toenemend van belang. Ongeveer 250 bedrijven produceren volgens de biologische principes en circa 30 bedrijven zijn in omschakeling. Omschakelde en omschakelende bedrijven vertegenwoordigen ca. 3% van het totaal aantal agrarische bedrijven. Als het groeitempo van de afgelopen jaren aan zou houden zouden er in 2010 450 biologische bedrijven zijn maar aangezien het aantal bedrijven 'in omschakeling' afneemt lijkt het erop dat er een zekere consolidatie van het aantal biologische bedrijven plaatsvindt.

De grootste groep vertegenwoordigers van de biologische landbouw vinden we bij de graasdierbedrijven (2/3 van het aantal biologische bedrijven behoort tot deze categorie). De boomkwekerijen, tuinbouw- en fruitteeltbedrijven zijn met een kleine 10% van het totaal aantal biologische bedrijven van enige betekenis.

Opgemerkt moet worden dat voornoemde aantallen gebaseerd zijn op bedrijven die 'telplichtig' zijn, dus een bedrijfsgrootte hebben van meer dan 3 NGE. Als bedrijven kleiner dan 3 NGE worden meegeteld dan is het aantal biologische bedrijven groter.

Verbrede landbouw lijkt in toenemende mate van betekenis. Hoewel recente cijfers ontbreken blijkt uit de telling van 1999 dat afhankelijk van provincie 12-15% van alle agrarische bedrijven zich richt op verbreding. De belangrijkste activiteit is het afsluiten van een (beheers)overeenkomst met de Dienst Landelijk Gebied van het Ministerie van LNV of met Natuurmonumenten, Staatsbosheer en/of Provincie. Circa 50-60% van de verbrede activiteiten heeft betrekking op dit soort natuur en natuurproductie

activiteiten. Friesland is de provincie met het hoogste percentage bedrijven met natuurbeheer.

Bedrijven die caravans, paarden, boten e.d. stallen en bedrijven met verhuur van kano's, roeiboten, fietsen, paarden, huifkarren e.d. worden door het CBS ook gerekend tot de bedrijven met verbrede landbouw. Eveneens worden bedrijven met aanlegsteigers, wandel-fiets en/of ruiterspaden -die daarvoor een vergoeding ontvangen meegeteld. Deze groep is van groeiende betekenis maar gemeten in absolute aantallen niet groot. Ca. 10% van de verbrede landbouwbedrijven hoort tot deze categorie. In absolute aantallen betrof het in het Noorden ongeveer 250 bedrijven.

Bedrijven die zelf producten verwerken (kaasmakerij, bereiden vruchtensappen, bereiden jams, enz.), aan huisverkoop doen, bedrijven met verblijfsaccommodatie voor toeristen (minicamping, logies met ontbijt, hotel, appartementen, huisjes, trekkershutten, kampeerboerderij, ligplaats voor pleziervaartuigen) en bedrijven met ontvangstmogelijkheid (excursies, openhuis bij wandel- en fietstochten, museumboerderijen, cafés en restaurants) zijn verantwoordelijk voor de rest van de verbrede activiteiten op agrarische bedrijven. In totaal doen ruim 400 bedrijven aan eigen verwerking en/of huisverkoop en hebben ruim 300 bedrijven één of andere vorm van toeristische activiteit. In deze cijfers zitten ook dubbeltellingen en ze kunnen dus niet zondermeer bij elkaar opgeteld worden. Uit de cijfers blijkt dat zowel eigen verwerking en/of huisverkoop als toeristische activiteiten in absolute aantallen afnemend van betekenis is.

Overigens moeten alle vermelde cijfers over de omvang van verbredingsactiviteiten geïnterpreteerd worden vanuit de wetenschap dat het opgeven van de gegevens over deze activiteiten niet verplicht is. Om o.a. fiscale redenen zal ook niet iedere ondernemer staan te trappelen om deze activiteiten aan een overheidsinstelling bekend te maken. Het is dan ook niet onmogelijk dat de omvang en betekenis van verbrede activiteiten wordt onderschat.

2.6 Het Noordelijke agrocomplex

In het voorgaande is steeds de primaire sector aan bod gekomen. Echter de primaire sector maakt deel uit van een groter geheel ook wel de agribusiness of agrocomplex genoemd. Agrarische productie op primaire bedrijven is nauwelijks mogelijk zonder levering van goederen en diensten. Een deel van de agrarische producten van primaire bedrijven vormen weer grondstof voor de voedingsmiddelenindustrie. Een ander deel wordt (na sorteren en verpakken) afgezet in binnen- en buitenland (bijv. export van pootaardappelen via de Eemshaven of de haven van Harlingen).

Zowel levering van goederen aan primaire bedrijven als de afzet van agrarische producten gaat gepaard met de nodige vervoersstromen waardoor de agrarische sector ook een nauwe relatie heeft met de transportsector. Deze relaties houden vaak niet op bij de grenzen van de Noordelijke provincies waardoor het Noordelijke agrocomplex niet scherp afgebakend in beeld kan worden gebracht.

De primaire landbouw is de kern van het agrocomplex. Immers zonder agrarische producten is er ook geen behoefte aan goederen en diensten, aan transport en verwerking ervan. De omvang van het agrocomplex is voor Nederland substantieel. Volgens berekeningen van het LEI bedroeg de bruto toegevoegde waarde in 1999 voor geheel Nederland € 21,4 miljard (gebaseerd op binnenlandse agrarische grondstoffen) of 36,4 miljard (inclusief buitenlandse grondstoffen). Van deze bruto toegevoegde waarde gebaseerd op binnenlandse agrarische grondstoffen wordt 36% geleverd door de primaire landbouw.

Voor het Noorden is het agrocomplex belangrijker dan voor Nederland als geheel. Landelijk leverde de agribusiness 6,5% van de nationale toegevoegde waarde maar met € 3,1 miljard aan bruto toegevoegde waarde leverde de Noordelijke agribusiness 10% van de bruto toegevoegde waarde in het Noorden. Met enige versimpeling zou men dus kunnen zeggen dat de agribusiness in het Noorden bijna tweemaal zo belangrijk is voor de regionale economie als in de rest van Nederland.

Dat uit zich ook in het belang voor de werkgelegenheid: 12% van de werkgelegenheid in het Noorden wordt gegenereerd door het agrocomplex.

Het aandeel van de agribusiness in de bruto toegevoegde waarde is lager dan het aandeel in de werkgelegenheid. Dit betekent dat in de agribusiness per werker minder toegevoegde waarde wordt gecreëerd als gemiddeld. Critici van de landbouw beweren dan ook wel dat landbouw geen welvaart genereert. Voor de Noordelijke landbouw lijkt die kritiek enigszins terecht. Uit de landelijke cijfers blijkt namelijk dat de helft van toegevoegde waarde van de primaire landbouw afkomstig is van tuinbouw. Deze sector is in het Noorden echter zwak vertegenwoordigd. Enkele exponenten van de Noordelijke agribusiness zijn: AVEBE, CSM, Agrifirm en FCDF.

De laatste drie hebben overigens niet alleen in de Noordelijke provincies als werkterrein. Dat geldt ook voor AVEBE maar dit bedrijf is voor de grondstof voor de aardappelzetmeelproductie vrijwel geheel aangewezen op de Noordelijke akkerbouwers.

2.7 Europese landbouwpolitiek

In het voorgaande is geschetst dat de agrarische structuur in de Noordelijke provincies sterk gedomineerd wordt door de melkveehouderij en de akkerbouw. In deze sectoren zullen de veranderingen van het gemeenschappelijk landbouwbeleid zoals die zijn verwoord in Agenda 2000 en in de afspraken die medio 2003 gemaakt zijn over de hervorming van het Europese landbouwbeleid grote invloed hebben op de toekomstmogelijkheden en de continuïteitsperspectieven. Daarom zijn de belangrijkste veranderingen zoals die de komende 10-15 jaar gestalte zullen krijgen hieronder puntsgewijs weergegeven.

- De huidige gewasgebonden areaalbetalingen worden op termijn vervangen door een bedrijfstoeslag (= inkomenstoeslag) die losstaat van de productie en dus ook niet aan de productie van een bepaald gewas is gebonden. ("ontkoppeling");
- de bedrijfstoeslag wordt afhankelijk gesteld van de naleving van normen op het gebied van milieu, voedselveiligheid, dierenwelzijn en diergezondheid en arbeidsveiligheid en van de eis dat alle landbouwgrond in goede staat wordt gehouden ("randvoorwaarden");
- er wordt een krachtiger beleid inzake plattelandsontwikkeling ingezet met meer geld en nieuwe maatregelen om kwaliteit en het dierenwelzijn te bevorderen en om de agrariërs te helpen aan EU-normen op productiegebied te voldoen;
- rechtstreekse betalingen aan bedrijven die een bedrag van €5000,- te boven gaan worden 'afgeroomd' om extra geld beschikbaar te kunnen stellen voor plattelandsontwikkeling en de besparingen te realiseren die nodig zijn voor de financiering van verdere hervormingen;
- herziening van het GLB-marktbeleid in bepaalde sectoren. Voor Noord Nederland is met name de daling van de interventieprijs van boter en mager melkpoeder van belang.

De hervormingen kunnen belangrijke gevolgen hebben voor akkerbouwbedrijven die voor de inkomensvorming afhankelijk zijn van graanteelt of zetmeelaardappelteelt. In het Noorden wordt 60% van het akkerbouwareaal door deze teelten ingenomen. In sommige delen zoals de Veenkoloniën of het Oldambt is de dominantie van deze teelten nog veel groter.

Graantelende bedrijven kregen in het kader van de in 1992 ingevoerde hervorming van het landbouwbeleid een compensatie voor de in dat jaar ingevoerde verlaging van de interventieprijs voor granen. Ter oriëntatie: voor ca. 2/3 van de graantelende bedrijven gaat het om een gemiddeld bedrag van ca. €10.000 per bedrijf en voor 2/3 van de snijmaistelende bedrijven gaat het om een bedrag van ruim €4.000,-.

Ook in de zuivelsector zijn gevolgen te verwachten. Daling van interventieprijs zullen gevolgen hebben voor de aan de veehouders uitbetaalde melkprijs. Daarnaast zal de hervorming van de graanpolitiek ook gevolgen hebben voor de telers van snijmaïs die we vooral onder veehouders vinden.

3 Werkwijze

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vragenlijst die is opgesteld om antwoorden te vinden op de vragen die in de inleiding (hoofdstuk 1) zijn geformuleerd. Ook wordt weergegeven hoe tot een selectie van bedrijven is gekomen.

3.1 Veronderstellingen

Bij het bepalen van de te volgen werkwijze is van de vooronderstelling uitgegaan dat de sociale omgeving van de agrariër en in het bijzonder zijn partner (er zijn geen gesprekken gevoerd met vrouwelijke agrarische bedrijfshoofden) een belangrijke rol speelt bij het doorvoeren van vernieuwing op het agrarisch bedrijf. Ook is voorondersteld dat de partner remmende en stimulerende factoren anders ervaart of interpreteert. Daarom is ook een gesprek gevoerd met de partner van het bedrijfshoofd.

Teneinde een antwoord te vinden op de inleiding geschetste vragen is een vragenlijst opgesteld zowel voor het bedrijfshoofd als zijn partner. Omdat de resultaten van het project uiteindelijk agendavormend voor DNoord (in 2004 Directie Regionale Zaken) moeten worden is ook gesproken met zes medewerkers van DNoord teneinde hun visie te vernemen op de ontwikkelingen in de Noordelijke landbouw.

De gebruikte vragenlijst is opgenomen als bijlage 3 bij dit rapport. In bijlage 3 staat alleen de vragenlijst voor het bedrijfshoofd. De partner van het bedrijfshoofd kreeg een enigszins aangepaste vragenlijst voorgelegd evenals de medewerkers van DNoord.

3.2 Ervaringen met de vragenlijst

Er zijn eerst vier proefinterviews (bedrijfshoofd + partners) gehouden om na te gaan of de juiste vragen werden gesteld en of op deze manier een antwoord zou kunnen worden gevonden op de vragen die ten grondslag liggen aan het project. Naar aanleiding van deze proefinterviews zijn er vragen aangepast en toegevoegd. Achteraf gezien hadden meer proefinterviews gehouden moeten worden om enkele onvolkomenheden uit de vragen te halen. Zo bleek in de loop van het project dat de geïnterviewden sommige begrippen verschillend interpreteerden. Door deze vrije interpretatie van sommige begrippen kwamen er antwoorden die niet altijd vergelijkbaar waren.

Zo bleek het begrip 'vernieuwing' nogal eens verschillend geïnterpreteerd te worden. Sommigen zagen de aankoop van enkele hectares grond van de buurman al als een vernieuwing voor hun bedrijf terwijl anderen een compleet andere bedrijfsopzet inclusief het ontwikkelen van nieuwe afzetmarkten als een vernieuwing beschouwden. Veel ondernemers beschouwden schaalvergroting (meer grond, meer dieren) als een vernieuwing. Op het begrip innovatie en vernieuwing wordt in hoofdstuk 5 nader ingegaan.

Ook het begrip 'ondernemer' wordt in de praktijk verschillend geïnterpreteerd. Sommigen beschouwen zichzelf al als ondernemer als ze zonder overleg met anderen de dagelijkse beslissingen op het bedrijf nemen. Anderen beschouwen zich als ondernemer als ze reageren op signalen uit de markt waarop ze hun producten afzetten en die signalen vertalen door aanpassing van de productie, productiewijze of wijze van vermarkten.

Ook de rol van overheden werd soms verschillend geïnterpreteerd. Het oordeel over het ministerie van economische zaken was vaak negatief omdat deze verantwoordelijk gehouden werd voor de hoge fiscale lasten bij bedrijfsovername. Echter de rol van het ministerie van Economische Zaken werd hierbij verward met die van het ministerie van Financiën.

Veelal werd de rol van provincies en gemeenten op het gebied van de ruimtelijke ordening negatief beoordeeld. Echter in veel gevallen voeren deze lagere overheden slechts uit wat door de Rijksoverheid wordt bepaald.

De vraag (over hun woonomgeving) 'is het een plaats waar U nooit meer weg wilt?' werd door sommigen met 'Nee' beantwoordden terwijl ze bedoelden: nee, ik wil hier nooit meer weg terwijl anderen de vraag met 'Ja' beantwoordden en daarmee deze vraag bevestigend beantwoordend. In beide gevallen wilden ze dus nooit meer weg terwijl in het ene geval 'Nee' werd geantwoord en in het andere geval 'Ja'.

Ook de eerste stelling 'De Noordelijke landbouw hoeft niet meer of sneller te vernieuwen dan de rest van de landbouw in Nederland' leverde nogal eens misverstanden op. Veel geïnterviewden beantwoordden deze vraag met 'nee' terwijl bij doorvragen bleek dat ze eigenlijk 'ja' bedoelden.

3.3 Vragenlijst toesturen

De vragenlijst werd enkele dagen voordat het gesprek plaatsvond aan de deelnemers toegestuurd. Het voordeel hiervan is dat het interview sneller verliep. Bovendien bleek vaak dat de vragen voorafgaand aan het interview tot een discussie tussen de ondernemer en zijn partner en soms met de rest van het gezin hadden geleid.

Antwoorden waren daardoor vaak goed doordacht en uitgebreid. Een nadeel van het vooraf toezenden is dat de discussie binnen het gezin zich buiten de waarneming van de interviewer had afgespeeld. Argumenten en andere waardevolle opmerkingen zijn daardoor gemist. Bovendien kregen we de indruk dat de voorafgaande discussie tot een zekere 'gelijkschakeling' van de antwoorden van de bedrijfshoofden en hun partners heeft geleid. Omdat de ondernemers echter geconfronteerd werden met niet alledaagse vragen waarover ze soms flink na moesten denken werd het vooraf toezenden van de vragenlijst per saldo toch als positief ervaren.

Het interview is afgenomen bij de ondernemer en zijn partner thuis door twee personen van DNoord en/of het Expertisecentrum LNV. De interviews werden tegelijkertijd bij de ondernemer en zijn partner uitgevoerd zodat van onderlinge beïnvloeding tijdens de interviews geen sprake was. Een interview duurde 1 à 2 uur. Eén deelnemer heeft schriftelijk gereageerd omdat vanwege de heersende aviaire influenza (vogelpest) een bezoek aan dat bedrijf niet wenselijk werd geacht.

3.4 Selectie deelnemers aan interviews

De bedoeling met de interviews was een zo breed mogelijk beeld te krijgen van hoe er door 'jonge' agrariërs en hun partners over de toekomst wordt gedacht en welke stimulansen en remmingen zij ondervinden bij het realiseren van die toekomst. Het is bekend dat er binnen de landbouw in Noord Nederland een grote diversiteit aan bedrijfstypen aanwezig is en deze diversiteit wilden we voor dit project benutten.

De omvang van de steekproef waar we mee werkten was beperkt. Om die reden is een bewuste selectie gemaakt van personen die we wilden interviewen.

Er is in eerste instantie een lange lijst van namen gemaakt van personen die bij medewerkers van DNoord via persoonlijke en zakelijke netwerken bekend zijn. Bij al deze personen is toegevoegd wat voor type bedrijf het betreft, de locatie waar het bedrijf zich bevindt en of de betreffende persoon in een landbouw- of tuinbouworganisatie al of niet bestuurlijk actief is. Daarna is op basis van de volgende criteria een lijst van te interviewen personen opgesteld:

1. Streven naar gelijke aantallen interviews per provincie.
2. Recht doen aan landbouwkundige structuur per provincie, dus vooral melkveehouderijbedrijven uit Friesland, akkerbouwbedrijven uit Groninger kleigebied en Veenkoloniën, verbrede bedrijven rondom natuurgebieden etc.
3. Bewust zoeken naar “bijzondere” bedrijfsvormen als biologisch bedrijf, bedrijf met streekproducten, bedrijf met eigen visie op verbreding, bedrijf met 3 takken enz.
4. Streven naar 30-40% bestuurder en 60-70% niet-bestuurder van landbouworganisaties.

Uiteindelijk zijn 7 akkerbouwers, 1 glastuinder, 1 teler van zachtfruit en 15 melkveehouders (en voor zovél aanwezig hun partners) bereid gevonden om aan de interviews mee te werken. De glastuinder en de fruitteler zijn bij de verdere verwerking als akkerbouwer gerekend.

Binnen de groep akkerbouwers en melkveehouders waren er vaak aanzienlijke verschillen in bedrijfsstijl, bedrijfsvoering en neventakken. Twee akkerbouwers teelden naast de traditionele akkerbouwgewassen ook bloembollen, één had vleeskuikens, en twee deden aan betaald natuurbeheer. Vrijwel alle akkerbouwers hadden een intensief bouwplan met pootaardappelen, peen, uien en/of industriegroenten. Twee bedrijven deden loonwerk of hadden plannen in die richting. De akkerbouwers hadden over het algemeen grote bedrijven: vier bedrijven exploiteerden meer dan 140 ha grond.

Bij de akkerbouwbedrijven werkte 1 partner fulltime in het bedrijf mee, 2 akkerbouwers hadden (nog) geen partner en 4 partners van akkerbouwers werkten (in deeltijd) buitenshuis of hadden plannen om dat (weer) te gaan doen als de kinderen wat groter waren.

Ook de diversiteit bij de melkveebedrijven was groot. Van de 15 melkveebedrijven konden 6 als zuivere melkveebedrijven aangemerkt worden. Vier bedrijven hadden naast de melkveehouderij een toeristische tak (camping of een andere recreatiemogelijkheid). Eén bedrijf had een (kleine) kaasmakerij, één deed loonwerk, één was feitelijk een gemengd melkvee-akkerbouw bedrijf maar legde het accent op de melkveehouderij, één legde een zwaar accent op de bollenteelt, één bedrijf exploiteerde als tweede tak een manege en één bedrijf was biologisch. Verscheidene bedrijven gebruikten grond die in het bezit was van natuurbeschermingsorganisaties of hadden een contract gesloten in het kader van het Programma Beheer wat hen verplichtte tot uitstel van eerste maaidatum en/of andere beperkingen oplegde in de exploitatie op een deel van de grond bij het bedrijf. De bedrijven varieerden in oppervlakte van 35 – 130 hectare en hadden 50 – 140 melkkoeien met bijbehorend jongvee.

Meer dan de helft van de partners van de melkveehouders werkten (in deeltijd) buitenshuis of exploiteerden zelf een (niet agrarisch) bedrijf. Partners van melkveehouders die buitenshuis werkten hadden een baan in de gezondheidszorg of in het onderwijs.

Opgemerkt moet worden dat de gevolgde selectieprocedure niet ‘automatisch’ tot deelname van vernieuwende ondernemers heeft geleid. Wél heeft de gevolgde procedure ertoe geleid dat we ondernemers en hun partner hebben geïnterviewd die een brede en naar buiten gerichte blik hebben. De groep geïnterviewden is daarmee mogelijk niet geheel representatief voor de gemiddelde noordelijke jonge agrariër en zijn partner. Om het projectdoel te realiseren wilden we jonge agrarische ondernemers en hun partners interviewen die toekomstgericht en bewust bezig zijn met het agrarisch ondernemerschap. Daarin zijn we met de gevolgde selectiewijze wel geslaagd.

3.5 Verwerking resultaten

Bij het opstellen van de vragenlijst is zoveel mogelijk uitgegaan van een ‘gesloten’ vraagstelling d.w.z. dat het aantal mogelijke antwoorden vooraf is vastgelegd. Bij

gesloten vragen is het mogelijk per vraag antwoorden te totaliseren en het gewicht van een mening op een relatieve schaal uit te zetten. Bij open vragen is een dergelijke verwerking vaak niet mogelijk omdat de variatie in antwoorden te groot is. Bij de gesloten vragen zijn de antwoorden getotaliseerd maar omdat bij veel vragen de mogelijkheid van een toelichting open was gelaten zijn veel antwoorden van een grote diversiteit aan toelichtingen voorzien. Dit maakte de antwoorden wel waardevoller maar lastiger om samen te vatten. Opgemerkt moet worden dat het aantal geïnterviewde personen (steekproefgrootte) in verhouding tot het aantal mogelijke antwoorden klein was. Deze opmerking geldt in de eerste plaats voor de interviews die bij de medewerkers van DNoord zijn afgenomen maar ook in zekere mate voor de interviews van bedrijfshoofden en hun partners. Dit gegeven noodzaakt om het 'gewicht' van een antwoord steeds enigszins te relativeren.

Er is voor gekozen om de resultaten waar nodig en zinnig van kanttekeningen te voorzien. Normaliter zouden kanttekeningen in het hoofdstuk 'discussie' aan de orde moeten komen maar wij achten het waardevoller om dit direct bij de weergave van de resultaten te doen.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews weergegeven. Een interview is geen empirisch onderzoek dat eenduidige antwoorden oplevert. Daarom is van 'resultaat' in de zin van onderzoekresultaat geen sprake. Het resultaat kan opgevat worden als de samenvatting van de (overheersende) meningen. De weergave gebeurt aan de hand van de vragen die in de inleiding zijn geschetst. De meningen van bedrijfshoofden, hun partners en die van de medewerkers van DNoord van het Ministerie van LNV wordt apart weergegeven.

De eerste vraag die de opdrachtgever in het kader van dit project beantwoord wilde zien was:

4.1 Zijn jonge agrarische ondernemers zich bewust van de veranderingen die op hen afkomen?

Bedrijfshoofden

Alle bedrijfshoofden zijn zich ervan bewust dat er in hun omgeving nogal wat veranderingen aan de gang zijn en nog zullen plaatsvinden.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de omgeving steeds meer over de schouder van de agrarische ondernemer meekijkt waardoor hij een balans moet zoeken in technologische, economische, ecologische en maatschappelijk-culturele krachten. Veel van de geïnterviewde ondernemers geven meer of minder expliciet aan dit voortdurende zoeken naar een balans te ervaren. Vooral de randvoorwaarden die de overheid stelt aan de productie en de kwaliteitseisen die de afnemers stellen aan producten noopt voortdurend tot keuzes hoe zo goed mogelijk aan soms tegenstrijdige verlangens kan worden voldaan.

Een belangrijke verandering die de agrariërs op zich af zien komen is het feit dat veel van hun collega's in zekere mate ontmoedigd zijn (vooral in de akkerbouw) en geen opvolger hebben. Hierdoor is de stemming bij hun collega's minder positief en wordt de omgeving van de overblijvende agrariërs minder agrarisch en minder gelijkgestemd. Soms klinkt in de antwoorden een zeker onbehagen door over deze afname van het aantal collega's vooral omdat men er geen zicht op heeft waar deze ontwikkeling eindigt en wie er eventueel claims gaat leggen op het gebruik van de vrijkomende ruimte op het platteland.

Alle bedrijfshoofden zijn zich bewust van het feit dat de Europese landbouwpolitiek de bakens verzet.

Vrijwel alle akkerbouwers geven aan dat de veranderingen hun toekomstplannen beïnvloeden. Dat geldt ook voor de meeste melkveehouders hoewel een paar melkveehouders aangeven dat de veranderingen in de zuivelpolitiek hun plannen niet wezenlijk beïnvloeden. In dit verband moet opgemerkt worden dat veel van de geïnterviewde ondernemers zich tot de categorie 'groeiers' rekenen of hiertoe gerekend moet worden. Deze ondernemers hebben vaak minder of meer concrete

plannen om het bedrijf te vergroten of te intensiveren. Ze wachten alleen het juiste moment of aanleiding af om hun plannen te realiseren of zijn al bezig om hun plannen te realiseren. Veranderingen in Brussels beleid zien deze ondernemers hooguit als een reden om hun plannen sneller of minder snel uit te voeren. De ondernemers denken de veranderingen tegemoet te treden door:

- de kostprijs per eenheid product te verlagen door meer volume te produceren;
- meer op de kosten te letten en zuiniger te boeren;
- hun hoop te vestigen op hun zuivelonderneming waarvan verwacht wordt dat die ook bij dalende interventieprijzen een goede melkprijs zal realiseren;
- minder risico te nemen bij investeringsbeslissingen;
- meer grond te ruilen met veehouders waardoor meer rooivruchten geteeld kunnen worden (en meer snijmaïs verbouwd zal worden).

Ook geven de ondernemers aan van Brussel verwachtingen te hebben:

- Brussel zou het voortbrengen van streekproducten meer en beter moeten stimuleren;
- de hele EU zou dezelfde randvoorwaarden voor productie moeten krijgen (HACCP, Eurep Gap enz.);
- het gewasbeschermingsbeleid zou binnen de EU geharmoniseerd moeten worden;
- arbeidsloon en eisen aan arbeidsomstandigheden zouden in de hele EU gelijkgeschakeld moeten worden.

Verder blijkt uit de opmerkingen dat de verandering van de Europese landbouwpolitiek nogal wat onzekerheden meebrengt.

- wat is de invloed van het beleid op de quotumprijs?
- hoe lang blijven de inkomenstoelagen en wordt aan het verkrijgen daarvan geen onuitvoerbaar eisen gesteld?
- wat is het effect van de veranderingen op het rendement van investeringen?
- krijgen bedrijven met een hoge financieringslast het niet te zwaar?
- in hoeverre zal de prijs van 'vrije' producten de inkomensdaling bij de marktorderingsproducten kunnen compenseren?
- als steun volledig ontkoppeld wordt van productie zullen akkerbouwers dan geen andere gewassen in hun bouwplan opnemen en zo bestaande telers van 'vrije' producten (zoals bloembollen, lelies, pootaardappelen, peen, uien) extra concurrentie aandoen waardoor deze een lagere prijs krijgen voor hun product?

Partners

De mate waarin de partners van de bedrijfshoofden zich bewust zijn van de veranderingen van de Brussels landbouwpolitiek is sterk afhankelijk van de mate van betrokkenheid bij het bedrijf. Ongeveer de helft geeft aan zeer betrokken te zijn bij het bedrijf, de andere helft zegt wel belangstelling te hebben maar niet direct betrokken te zijn. Uiteraard zijn de meest betrokken partners het best op de hoogte van de komende veranderingen.

Ongeveer 2/3 van de partners geeft aan er mee op de hoogte te zijn dat de EU-landbouwpolitiek verandert.

Circa 1/3 geeft aan dat de veranderingen hun toekomstplannen zullen veranderen en dit deel weet ook al hoe ze zullen reageren. Ze zijn het daarbij eens met hun echtgenoot: verandering van de EU landbouwpolitiek zal het nodig maken om het bedrijf sneller te laten groeien en/of te intensiveren.

De helft zegt nog niet te weten hoe de veranderende landbouwpolitiek hun plannen zal beïnvloeden. De rest zegt dat het hun plannen niet beïnvloedt waarbij wordt opgemerkt dat er ook enkele bedrijven zijn waarbij de financiële uitkomsten niet worden bepaald door de Brussels landbouwpolitiek. Deze hoeven hun plannen dus niet af te stemmen op wat er in Brussel wordt besloten.

Medewerkers DNoord

Er is aan de medewerkers van DNoord geen vraag gesteld over de veranderingen die op de landbouw afkomen en in hoeverre ze zich daarvan bewust zijn. Wel is hen gevraagd wat de verandering voor effect zal hebben op de Noordelijke agrarische sector. De medewerkers verwachten over het algemeen een versnelde schaalvergroting in akkerbouw en melkveehouderij in combinatie met een versnelde bedrijfsbeëindiging. Schaalvergroting zal bij de traditionele akkerbouwbedrijven die zich voornamelijk richten op graan en/of zetmeelaardappelen waarschijnlijk sneller gaan dan bij de akkerbouwbedrijven die nu al minder afhankelijk zijn van marktordeningsgewassen. Een enkeling verwacht in de akkerbouw een toename van vezelgewassen als hennep en vlas. De effecten op de tuinbouw en intensieve veehouderij zullen gering zijn. De diversiteit in bedrijven en bedrijfstypen zal toenemen en 'groene diensten' zal als agrarisch product in de markt gezet worden. De innovativiteit zal worden geprikkeld.

4.2 Welke types ondernemers vinden we vooral in Noord Nederland?

De indeling in 'ondernemerstypen' zoals die bij de vragen is gehanteerd is grotendeels gebaseerd op de indeling die gebruikt wordt in de publicatie: het Mysterie van het Ondernemerschap (de Lauwere, 2002). Hierbij moet worden opgemerkt dat sommige van deze ondernemerstyperingen afgeleid zijn van eerder onderzoek van o.a. Van der Ploeg uit 1999 en Ettema uit 1994. Alleen de wat negatieve ondernemerstypering 'twijfelaar' die in 'het Mysterie van het Ondernemerschap' gebruikt wordt, is bij de interviews vervangen door het neutralere 'routinier'. Al eerder in deze rapportage zijn kanttekeningen geplaatst bij de representativiteit van de geïnterviewde groep ondernemers. De hieronder weergegeven antwoorden hoeven dan ook niet representatief te zijn voor alle jonge agrarische ondernemers in het Noorden. Verder moet worden opgemerkt dat de typering is gedaan door de geïnterviewde zelf. Er is niet geverifieerd of de typering 'klopt'.

Bedrijfshoofden

Ongeveer de helft van de geïnterviewden beschouwt zich als een 'traditionele groeier' (er wordt zoveel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten geproduceerd) of een 'nieuwe groeier' (de ondernemer wil een groot topbedrijf en staat open voor vernieuwing).

De andere helft van de ondernemers geeft aan zich niet te kunnen vinden in één typering. Zij kenmerken zichzelf als een 'maatschappelijke ondernemer' (streeft niet naar een topbedrijf maar richt zich meer op nieuwe takken, natuurbeheer, biologische landbouw) in combinatie met één van de andere karakteristieken waarbij de combinatie met 'nieuwe groeier' het vaakst voorkomt. Géén van de geïnterviewden beschouwt zich als een 'zuinige ondernemer' (richt de bedrijfsvoering op het beperken van uitgaven). Wel was er één ondernemer die zichzelf aanduidde als routinier maar bij doorvragen bleek hij daarmee vooral te bedoelen dat hij ieder jaar 5-10% wilde groeien in melkquotum en dus feitelijk tot de traditionele groeiers behoorde.

Dat de combinatie 'maatschappelijke ondernemer' met 'nieuwe groeier' zo hoog scoort kan te maken hebben met het besef bij de ondernemers dat (ambitieuze) groei maatschappelijk gezien gevoelig ligt. Bij buitenstaanders wekt grootschalige en/of intensieve landbouw vaak negatieve associaties op omdat het in verband gebracht wordt met aantasting van het landschap, het milieu en het dierenwelzijn. Kennelijk zijn veel ondernemers zich dat bewust en door in hun bedrijfsvoering rekening te houden met maatschappelijke wensen en door voorop te lopen bij de toepassing van bijvoorbeeld milieubewuste teeltmethoden of het realiseren van lage mineralenoverschotten beschouwen ze zichzelf als maatschappelijke ondernemers.

Overigens blijkt ook in het onderzoek van de Lauwere (de Lauwere 2002) dat de combinatie 'nieuwe groeier' en 'maatschappelijke ondernemer' bij ondernemers die in dat onderzoek als 'nieuwe groeier' zijn bestempeld hoog scoren op zowel maatschappelijke als groei oriëntatie. Het is dus waarschijnlijk niet alleen het voorkomen van maatschappelijke kritiek die de 'nieuwe groeiers' ook tot de 'maatschappelijke ondernemers' bestempelt. Maatschappelijk georiënteerd ondernemerschap is ook een typering die bij de 'nieuwe groeiers' hoort.

Het merendeel van de geïnterviewde ondernemers beschouwt zich als 'groeiers' waarbij er hooguit een accentverschil is in de manier en snelheid waarmee ze de groeiplannen willen en/of denken te realiseren.

Dat deze groeiambitie zo hoog scoort heeft alles te maken met de keuze van de bedrijven: het zijn vaak bedrijven met jonge ondernemers of ondernemers met een opvolger die zich realiseren dat aanpassing van het bedrijf nodig is om er ook in de toekomst een boterham met beleg te kunnen verdienen. We hebben tijdens de interviews geen ondernemers ontmoet die het bedrijf willen afbouwen. Dat zal het antwoord op de vraag van de typering die de ondernemer zichzelf geeft, ongetwijfeld beïnvloed hebben.

Dat we op dit punt met een niet representatieve steekproef te maken hebben blijkt ook wel op de vraag: hoe zou u uw collega's in de omgeving willen typeren (vraag 4)? Veel antwoorden komen neer op:

- De helft is afbouwer, de andere helft traditionele groeier tot nieuwe groeier.
- Boeren ouder dan 50 zonder opvolger zijn routiniers. Dit zijn 'laatste generatiebedrijven'.

Vooraf over de traditionele akkerbouw zijn de geïnterviewde ondernemers somber (vraag 16 en 17). Veel bedrijven hebben geen opvolger en vooral de oudere zittende akkerbouwers missen het ondernemerschap en de ambitie om hun bedrijf toekomstgericht te houden. Op dit punt is men positiever over de melkveehouderij al geeft een enkeling ook aan dat de melkveehouders op het gebied van ondernemerschap nog wel het nodige hebben te leren. Ook geeft men aan dat het aantal (kleine) melkveebedrijven in de toekomst nog af zal nemen.

Het meest ondernemend beschouwt men over het algemeen de glastuinbouw.

Aangegeven wordt dat deze sector het dichtst bij de markt staat en daardoor gedwongen wordt direct op signalen uit de markt te reageren. In hoeverre dit antwoord door 'van horen zeggen' beïnvloed is, is moeilijk na te gaan. Weinigen van de geïnterviewden kenden de glastuinbouw echter van nabij.

De typering die de ondernemers van zichzelf geven wordt ook teruggevonden in het oordeel hoe ze tegen hun bedrijf aankijken. Het merendeel beoordeelt zijn bedrijf als modern en toekomstgericht waarbij men soms aangeeft dat het bedrijf afwijkt van het gemiddelde van de omgeving in die zin dat de omgeving vaak traditioneler is en er in de omgeving ook nogal wat bedrijven afbouwend zijn. Vaak werd de opmerking gemaakt: de helft is traditionele groeier, de andere helft zuinig of routinier waarbij men vaak liet blijken dat deze laatste twee typering voor bedrijven waar weinig ontwikkeling (meer) plaatsvindt en die mogelijk op afzienbare termijn de agrarische activiteiten staken.

De geïnterviewde akkerbouwers beschouwen hun bedrijf wat vaker intensief dan veehouders. Dat komt ook tot uiting in de ontwikkelingsplannen: veel veehouders willen nog wel groeien in melkquotum (dus in dieren) maar niet in oppervlakte cultuurgrond.

Partners

Er is ook aan de partners gevraagd welke typering ze zichzelf geven als ze ondernemer zouden zijn.

De helft van de partners beschouwt zichzelf als traditionele groeier. Een kwart achtte zichzelf nieuwe groeier en een kwart vond zichzelf het beste getypeerd als maatschappelijke ondernemer.

In tegenstelling tot de bedrijfshoofden die de typering 'maatschappelijke ondernemer' vrijwel steeds gecombineerd wilden zien met een andere typering wilde een kwart van de partners zich wel als zuivere 'maatschappelijke ondernemer' affichereren. Het oordeel van de partners t.a.v. de omgeving verschilt niet van dat van de bedrijfshoofden: over het algemeen vindt men de omgeving behoudender wat zich uit in collega-agrariërs die te typeren zijn als routiniërs en zuinige ondernemers. Daarnaast zien de partners ook nogal wat traditionele groeiers. Nieuwe groeiers worden sporadisch aangetroffen terwijl maatschappelijke ondernemers niet genoemd worden.

Medewerkers Dir. Noord

De medewerkers van DNoord verschillen in hun opinie t.a.v. de vraag welk type ondernemer de boventoon voert in het Noorden niet veel van het oordeel van de agrarische ondernemers of hun partners. Voor zover men zich tot oordelen in staat acht, vinden de meeste medewerkers dat zowel de melkveehouderij als de akkerbouw met rooivruchten (geen zetmeelaardappels) in de categorie traditionele groeiers of nieuwe groeiers valt. De glastuinbouw wordt gezien als een sector met 'nieuwe groeiers'.

Ook geven sommige medewerkers aan dat er bij de traditionele akkerbouw (zetmeelaardappelen, graan, hennep enz.) overwegend zuinige ondernemers en routiniërs te vinden zijn. Bij hun oordeel hebben de medewerkers van DNoord zich vooral gericht op de blijvers. Ook bij DNoord leeft het besef dat met name in de traditionele akkerbouw en in de opengrondstuinbouw niet alle bedrijven tot de blijvers zullen behoren. Vooral bij de 'wijkers' treft men naar het oordeel van DNoord relatief veel routiniërs en zuinige ondernemers aan.

4.3 Waar zien jonge agrarische ondernemers hun toekomst liggen?

Bedrijfshoofden

De bedrijfshoofden vinden dat ze een toekomstgericht bedrijf hebben en voelen niet de noodzaak om hun geluk elders te beproeven of de landbouw te verlaten. Ongeveer 2/3 van alle geïnterviewde ondernemers is zeer gehecht aan de streek waar ze wonen.

Circa 1/3 geeft aan zonnig wel over grotere afstand te willen verhuizen als dat de omstandigheden dat nodig maken. De gehechtheid aan een streek lijkt groter naarmate de geïnterviewden langer in de streek wonen. Minder honkvastheid komt vooral voor bij ondernemers die al eens eerder van elders zijn verhuisd of waarvan de ouders in het verleden van elders zijn gekomen.

Een enkele ondernemer geeft aan binnen niet al te lange tijd te moeten verhuizen omdat de groeiambitie van het bedrijf vanwege de ligging in of bij een dorpskern of door een slechte verkaveling niet gerealiseerd kan worden. Bij de verhuisplannen houdt men de focus in eerste instantie toch op de nabije omgeving gericht omdat men de mensen en de mentaliteit uit de streek kent en waardeert.

Maar een enkele geïnterviewde ondernemer loopt met (vage) emigratieplannen rond. Uit de omgeving van de geïnterviewde ondernemers komen wel verhalen over emigratieplannen met name uit de akkerbouw. Als probleem bij het concretiseren van emigratieplannen werd aangegeven dat veel bedrijven van de potentiële emigranten onverkoopt zijn tenzij men een aanzienlijke daling van de grondprijzen zou willen accepteren. Volgens de geruchten zouden er in Groningen 130 en in Friesland 200 agrarische bedrijven te koop staan. Het is niet bekend wat de aantallen in Drenthe zijn.

Melkveehouders met emigratieplannen hebben die inmiddels al uitgevoerd waardoor men grosso modo zou kunnen zeggen dat de Noordelijke melkveehouders met een toekomstgericht bedrijf voorlopig ook in het Noorden zullen blijven.

Veel van de geïnterviewde ondernemers kennen de omstandigheden in potentiële emigratielanden van eigen waarneming en/of uit de verhalen van kennissen of familie. Hoewel het ondernemersklimaat in veel van deze landen positiever wordt beoordeeld als in Nederland zijn er andere redenen (een paar keer werd genoemd dat de partner niet wilde emigreren) om in Nederland te blijven. Een enkeling gaf aan een bedrijf te willen beginnen in oost Europa zonder overigens zelf tot emigratie over te gaan. Dat Oost-Europese bedrijf zou dan door een bedrijfsleider moeten worden geleid.

Partner

Hoewel de vraag niet expliciet is gesteld aan de partners kan uit andere antwoorden wel afgeleid worden dat ook de partners verwachten dat ze met het agrarisch bedrijf tot de blijvers in de landbouw gerekend moeten worden. Een aanwijzing voor de toekomstplannen kan ook afgeleid worden uit de vraag of men nooit meer weg wil uit de streek waar men woont. Circa $\frac{3}{4}$ geeft aan dat ze hun woonomgeving zeer waarderen en er nooit meer weg willen. Slechts één geeft aan wel te willen emigreren.

Ongeveer $\frac{2}{3}$ van de geïnterviewde partners heeft een betaalde baan buitenshuis of exploiteert zelf een bedrijf. Het zou interessant zijn te weten in hoeverre de buitenshuis werkende partners de continuïteitsperspectieven van de agrarische bedrijven beïnvloeden.

Een in dit verband tekenende opmerking was (wijzend op de bijdrage aan het gezinsinkomen): mijn man heeft een hobby en ik heb een baan.

Medewerkers Dir. Noord

Deze vraag is niet aan de medewerkers van DNoord gesteld.

4.4 Hoe denken zij dat hun bedrijf er over 10 jaar uitziet of uit zou moeten zien?

Bedrijfshoofden

Vrijwel alle melkveehouders geven aan hun bedrijf fors te willen laten groeien.

De minimale bedrijfsomvang wordt 100 stuks melkvee maar verschillende geïnterviewden zien hun bedrijf groeien naar 200 – 300 stuks melkvee waarbij men denkt met 2 à 3 man vreemd personeel het werk rond te zetten. Verschillende melkveehouders verwachten, dat zij hun koeien over 10 jaar niet meer zullen beweiden.

Opvallend is dat de melkveehouders die een camping of andere toeristische activiteit exploiteren de toekomst van hun bedrijf vooral in de melkveehouderij te zien. Ze zijn zelfs bereid om hun toeristische activiteiten te staken als dat voor de toekomst van de melkveetak beter is. Dit wordt niet in de laatste plaats veroorzaakt doordat uitbreiding van een camping bij een agrarisch bedrijf tot meer dan 15 plaatsen in het hoogseizoen in veel gemeenten op grote bezwaren stuit. Wanneer bestemmingsplanwijziging gevoelig ligt moet de omvang van de toeristische tak noodgedwongen beperkt blijven en blijft de bijdrage van deze activiteit aan het gezinsinkomen over het algemeen bescheiden.

Ook betaald natuur is 'er leuk bij' maar wordt in de toekomst niet als een onmisbare economische steunpilaar onder het bedrijf gezien. Bovendien geeft een aantal geïnterviewden aan zorgen te hebben of de overheid agrarisch natuur in de toekomst nog wel kan en wil betalen.

De populariteit van betaald natuurbeheer wordt bij een deel van de melkveehouders ook ingegeven doordat men via deze activiteiten makkelijker aan de eisen die de Meststoffenwet (MINAS) stelt kan voldoen.

Een deel van de akkerbouwers kiest voor groei in oppervlakte en een ander deel kiest voor een verdere intensivering waarbij men het aandeel rooivuchten mede m.b.v. landruil wil maximaliseren.

Het beeld bij de akkerbouwers is dus wat gevarieerder dan bij de melkveehouders. Overigens zien een aantal akkerbouwers ook wel mogelijkheden om het bedrijf te vergroten zeker als tussen nu en 10 jaar een flink aantal collega's de activiteiten zouden staken en de grond van deze stakende ondernemers te koop of te huur komt. Het aantal geïnterviewde glastuinders is beperkt tot één zodat de antwoorden sterk persoonsgebonden zijn. De geïnterviewde glastuinder heeft een sterke groeiambitie waarbij hij wil groeien naar een bedrijf met meer dan 50 vreemde arbeidskrachten.

Voor alle bedrijven geldt dat groeiambities mede worden bepaald door de mate waarin een opvolger staat te dringen om het bedrijf over te nemen en door de financiële mogelijkheden. In dit verband wordt opgemerkt dat een aantal ondernemers op (gedeeltelijk) pachtbedrijven grote moeite heeft om hun groeiplannen gefinancierd te krijgen. Daarnaast speelt een rol dat een deel van de bedrijven recentelijk is overgenomen van de ouders of nog overgenomen moet worden. Deze overnames vergen veel van de investeringscapaciteit van een bedrijf waardoor ambitieuze groeiplannen niet altijd gerealiseerd kunnen worden. Vooral bedrijven waarvan het bedrijfshoofd tussen de 45-55 jaar is en waar zich een opvolger aandient realiseren zich dat het bedrijf fors moet groeien omdat het bedrijf (tijdelijk) aan meer gezinnen een inkomen moet leveren.

De antwoorden op de laatste vraag van het interview (wat zou u doen als u €500.000 wint bij een innovatieprijs) duiden ook in een richting waarin de ondernemers denken. Ruim de helft zou het investeren in bedrijfsvergroting, modernisering van het bedrijf of verkleinen van de schuldenlast.

Partners

In hun visie hoe het bedrijf er over tien jaar uitziet verschillen de partners niet veel van de bedrijfshoofden.

De meesten geven aan dat het bedrijf zal groeien en/of intensiveren. Vaker dan de bedrijfshoofden wordt aangegeven dat het bedrijf over 10 jaar één of meerdere betaalde arbeidskrachten in dienst zal hebben. De partners zijn ook vaker met de bedrijfsopvolging bezig: vaker dan hun mannen geven ze aan dat ze over 10 jaar het bedrijf overgenomen zullen hebben en ze geven ook vaker aan dat ze het geld van de innovatieprijs (laatste vraag) zullen gebruiken om de bedrijfsopvolging mogelijk te maken bijvoorbeeld door een huis voor de (schoon)ouders te kopen of voor het financieren van de bedrijfsovername.

Een enkeling geeft ook aan dat ze na de bedrijfsovername waarschijnlijk hun baan op zullen geven omdat hun (schoon)ouders dan minder op het bedrijf zullen (kunnen) werken.

Medewerkers DNoord

Er is aan de medewerkers niet gevraagd hoe de Noordelijke landbouw er over 10 jaar uitziet. Wel is uit de antwoorden op andere vragen af te leiden dat de medewerkers van DNoord denken dat de akkerbouw en melkveehouderij het vooral zullen zoeken in bedrijfsvergroting. De groei van de omvang van de productie zal vooral gevonden worden in de glastuinbouw en de melkveehouderij. Ook denkt een enkeling dat de omvang van de bollenteelt nog iets zal toenemen. Sombler is men over de akkerbouw met marktordeninggewassen (zetmeelaardappelen, graan), de (rond)vleesveehouderij en in mindere mate de opengronds tuinbouw. Een invasie van intensieve veehouderij verwacht men zeker niet.

4.5 Welke innovaties zijn nodig om het beeld dat men van het bedrijf over 10 jaar heeft te realiseren?

Het antwoord op deze vraag kan van verschillende antwoorden in de vragenlijst afgeleid worden (zie vraag 6 t/m 10).

Zowel akkerbouwers als veehouders lijkt het belangrijk om het inkomen niet afhankelijk te maken van één tak.

Ze willen het daarom in verbreding zoeken waarbij opgemerkt moet worden dat het aantal ondernemers dat zijn inkomen uitsluitend uit één activiteit haalt bij deze geïnterviewde groep maar betrekkelijk gering was. Veel geïnterviewden beschouwden zich dus al als 'verbrede ondernemer'. Eigenlijk zouden we ook hebben moeten vragen op welke verbrede activiteiten men zich in de toekomst dan zou willen richten omdat de indruk bestaat dat 'het in verbreding zoeken' verschillend en soms ruim geïnterpreteerd wordt. Als zoveel ondernemers het in verbreding willen zoeken mag verwacht worden dat er in die richting ook (investerings)plannen zijn. Echter weinig ondernemers geven aan hun toekomstige investeringen te willen richten op verbrede landbouw. Wellicht dat men met 'verbreding' ook bedoelt 'groene en/of blauwe diensten' waarvoor men verwacht niet te hoeven investeren. De vragenlijst is echter op dit punt niet diepgravend genoeg geweest.

Samenwerking zoeken met de afnemer (de zuivelcoöperatie) wordt vooral door melkveehouders als een noodzakelijke strategie gezien. Niet verwonderlijk gezien de grote afhankelijkheid van de melkveehouderij van de commerciële/financiële prestaties van de zuivelfabriek. Samenwerking met de afnemers is in de akkerbouw wat minder populair hoewel met name pootgoedtelers aangaven op het gebied van rassenkeuze en afzet volledig afhankelijk te zijn van een goede relatie met de afnemer. Deze afnemers zijn meestal niet de eindgebruikers maar de handelshuizen die het pootgoed exporteren.

Samenwerken met de burens wordt door veel ondernemers als een mogelijkheid gezien om kosten te besparen bijvoorbeeld via gezamenlijke exploitatie van machines of het gezamenlijk inkopen van goederen of diensten.

De producten zelf be- en verwerken wordt vooral in de akkerbouw als een goede strategie gezien waarbij moet worden aangetekend dat dit op veel akkerbouwbedrijven al gebeurt. Het betreft dan vooral het sorteren en/of veilingklaar maken en verpakken van rooivruchten. Op dit gebied verwacht men nog wel de nodige innovaties bijvoorbeeld op het gebied van sorteren maar ook bij de (verdere) ontwikkeling van kleinverpakking en bulkverpakking (voor export).

De melkveehouderij ziet echter niets in het zelf be- of verwerken van het eigen product en wil dat vooral zoveel mogelijk aan de zuivelfabriek overlaten.

De kwaliteit van de producten verhogen wordt belangrijk geacht in zowel melkveehouderij als akkerbouw. Daarbij moet worden opgemerkt dat dit meer een constant streven is en niet zozeer wordt ingegeven door het feit dat de kwaliteit nu niet goed zou zijn.

Betaald natuur- en landschapsbeheer erbij doen wordt vooral als een mogelijkheid gezien in de melkveehouderij. Akkerbouwers zien daar weinig in ondanks het feit dat twee akkerbouwers dat nu al toepassen.

Voor anderen loonwerk verrichten wordt vooral in de akkerbouw als mogelijkheid gezien om het bedrijf rendabel te houden. In de melkveehouderij ziet men daar echter niet veel in behalve het ene bedrijf dat dit al uitvoert.

Het verlagen van de financieringslasten wordt door een flink aantal bedrijven in zowel de akkerbouw als de melkveehouderij gezien als noodzakelijk. Daarbij moet worden aangetekend dat veel bedrijven i.v.m. (aanstaande) overname vaak een forse financieringslast hebben of zullen krijgen.

Bedrijfschouwen in zowel de melkveehouderij als akkerbouw vinden dat het goed zou zijn als de partner buitenshuis werkt. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit op meer

dan de helft van de bedrijven al gebeurt. Slechts 3 melkveehouders willen in de toekomst geen buitenshuis werkende partner.

Naast dingen die zouden moeten gebeuren is men het over het algemeen ook eens over dingen die niet moeten gebeuren.

De ondervraagde bedrijfshoofden in de melkveehouderij en akkerbouw zien weinig tot niets in het overschakelen op biologische landbouw.

Ook het in deeltijd werken door het bedrijfshoofd wordt niet als begaanbare weg gezien al is de melkveehouderij daar wat stilliger in dan de akkerbouw.

Partners

De vraag over de benodigde innovaties is niet expliciet aan de partners gesteld. Wel kan uit de antwoorden op de andere vragen een indruk verkregen worden hoe de partners denken over de bedrijfsontwikkeling.

Opvallend veel partners geven aan dat de ontwikkelingsplannen van het bedrijf vooral beïnvloed worden door de financiële mogelijkheden.

Op dit punt lijken de partners meer zorgen te hebben over de financiële (on)mogelijkheden dan de bedrijfshoofden. Vooral partners waarbij de bedrijfsovername nog niet is geregeld lijken zich erg goed te realiseren dat ze financieel alle zeilen moeten bijzetten om de overname mogelijk te maken.

Medewerkers DNoord

Over de gewenste innovaties zijn de medewerkers van DNoord het opvallend eens met de praktijk. Verbreding en betaald natuur- en landschapsbeheer (vooral in de melkveehouderij) erbij doen lijkt een gewenste ontwikkelingsrichting. Dit geldt echter niet voor de medewerkers die natuur in hun portefeuille hebben. Die zien duidelijk minder perspectief voor agrarisch natuurbeheer door individuele bedrijven en zien liever dat natuurontwikkeling per gebied wordt gestimuleerd waarbij de kansrijke gebieden voor natuurontwikkeling uiteraard voorrang moeten krijgen. Samenwerking met burens en afnemers wordt voor de toekomst van belang gevonden evenals het verbeteren van kwaliteit van de producten. Tot zover wijkt de visie van de meeste medewerkers van DNoord niet veel af van die van de praktijk. Echter in tegenstelling tot de praktijk zijn de directiemedewerkers positiever over een verdere ontwikkeling van biologische landbouw.

Over de andere gewenste innovaties zijn er diverse meningen bij de medewerkers van DNoord opgetekend. Enkele opmerkingen:

- de wijze van financiering in de landbouw zal en moet veranderen;
- de landbouw moet communicatief vaardiger worden waardoor het imago bij de burger verbetert;
- het rendement moet verbeteren en men moet meer marktgericht werken;
- Bij het zoeken naar samenwerkingspartners vooral letten op competenties die elkaar aanvullen en versterken;
- Ketenverkorting (ook genoemd: hoger in de keten komen) en meer marktmacht bij de primaire landbouw;
- Streven naar transparante ketens;
- Ketens borgen en certificeren (door de overheid).

4.6 Wat is/zijn de drijvende kracht(en) bij de agrarische ondernemers om (niet) naar de innovaties toe te werken die nodig zijn om het toekomstbeeld van het bedrijf te verwezenlijken?

Bedrijfshoofden

De geïnterviewde ondernemers hebben een groot aantal factoren genoemd die het tot stand komen van het ideaalbeeld van hun bedrijf over 10 jaar beïnvloeden. Veel van deze te nemen hindernissen zijn bedrijfsspecifiek of ondernemersspecifiek. Maar er zijn wel enkele zaken af te leiden uit de antwoorden die min of meer voor alle bedrijven gelden.

Veel bedrijfshoofden geven aan dat voor het realiseren van hun plannen het beschikbaar komen van grond tegen redelijke kosten een voorwaarde is. Die grond moet dan ook nog het liefst in de nabijheid van het eigen bedrijf beschikbaar komen omdat anders vergroting van het bedrijf gepaard zal gaan met een verslechterde verkavelings situatie. Akkerbouwers noemen vaak dat de te verwerven grond geschikt moet zijn voor de teelt van (poot) aardappelen en peen. Een aantal bedrijfshoofden gaf aan te hopen dat de overheid niet meer terug zou keren op de grondmarkt omdat die met zijn aankoopbeleid grondprijsoptrendend werkt. Ze wijzen er daarbij op dat de overheid niet zozeer op de grondmarkt in de noordelijke provincies actief is maar het uitkopen van bedrijven buiten de noordelijke provincies werkt ook prijsopdrijvend in het Noorden. Dit omdat de eigenaren van de uitgekochte bedrijven, vaak niet gehinderd door financiële beperkingen, de meest geschikte bedrijven in het Noorden opkopen.

Vooraf melkveehouders geven aan dat de ontwikkeling van de melkprijs en de daaraan gerelateerde quotumprijs ook voor een flink deel de ontwikkelingsmogelijkheden zal bepalen. Vrijwel alle melkveehouders willen nog (flink) in beschikbaar melkquotum groeien maar de ondernemers zijn ondernemer genoeg om zich te realiseren dat iedere investering uiteindelijk alleen verantwoord is als het rendement opbrengt. Dat geldt ook voor de investering in melkproductierechten.

Naast deze zaken vond men het voor het welslagen van de plannen ook belangrijk dat:

- men vriend blijft met de bank m.a.w. de bank moet bereid zijn om de plannen te financieren,
- de rente op een laag niveau blijft,
- de prijzen van landbouwproducten redelijk op peil blijven,
- er een stabiele landbouwpolitiek wordt gevoerd en
- er gezonde economische groei is.

In verband met het antwoord op bovenvermelde vraag is ook gevraagd naar de rol van de overheid bij het realiseren van de ontwikkelingsplannen (vraag 10) en wie of wat men de meeste tegenwerking of medewerking verwacht (vraag 11 en 12).

Overheid

Over de rol van de overheid lopen de meningen niet v er uiteen al is de diversiteit van antwoorden groot.

Men ziet t.a.v. vernieuwing van het bedrijf of bedrijfsvoering geen actieve rol voor de overheid weggelegd.

Wel vindt men dat de randvoorwaarden die de overheid stelt aan de agrarische productie de bedrijfsontwikkeling niet teveel in de weg moeten zitten. De antwoorden m.b.t. de rol van de overheid zijn hieronder zoveel mogelijk in categorie en weergegeven:

1. Ruimtelijke ordening/milieu
 - Niet teveel grond aankopen.
 - De wet zodanig versoepelen dat een boer zijn eigen producten en aanverwante producten, dus alles wat met de agrarische sector te maken heeft, mag verkopen (regeling boerderijwinkel).
 - Mogelijkheden om een tweede tak te beginnen vergroten en ook stimuleren dat deze begonnen wordt
 - Zorgen dat landelijk overeengekomen beleid niet door individuele gemeenten doorkruist wordt. Met name op het gebied van ruimtelijke ordening en milieubeleid.
 - Groei van camping niet teveel beperken.
 - In ruimtelijk beleid, geen nee, tenzij beleid, maar ja, mits beleid.
 - Lokale overheid de ruimte geven.
 - Verliesnormen droogtegevoelige zandgronden nogmaals nader bekijken.
 - Vergunningenprocedures sneller doorlopen

2. Europese landbouwpolitiek
 - Gewasbeschermingsbeleid harmoniseren in de EU.
 - Interventieniveaus niet te laag laten worden.
 - Geen verdere liberalisering.

3. LNV Beleid
 - Meer zekerheid geven over natuur- en landschapsbeheer.
 - Programma Beheer continueren (vergoedingen hoeven niet hoger).
 - Natuur- en landschapsbeheer zou een hogere vergoeding moeten krijgen.
 - Groene diensten uit het zielenpotenhoekje halen.
 - Nederlandse Mededingings Autoriteit in stand houden en goed letten op monopolievorming bij de vragers naar agrarische producten.
 - In het beleid niet vooruitlopen op de beschikbare kennis.
 - Zorgen dat we voorop blijven wat betreft kennis.
 - Minder betuttelende regelgeving, o.a. Minas is een onverslaanbare papieren tijger
 - Duidelijkheid over de beleidsontwikkeling verschaffen.

4. Ondernemen en fiscaliteiten
 - Meer aandacht voor bedrijfsopvolging.
 - Fiscale aanpassingen vooral bij bedrijfsovername (zie kader).
 - Ondernemers meer vrijheid geven.
 - Stimuleren, enthousiastmeren, arrangeren, etc.
 - Goed investeringsklimaat realiseren. Zorgdragen voor goede concurrentiepositie (of niet verder verslechteren ervan)

De fiscale aspecten rond bedrijfsoverdracht komen in deze rapportage nog vaker aan de orde; daarom een korte toelichting. In juni 2003 was de stand van zaken als volgt.

De problematiek rond de bedrijfsoverdracht is ontstaan bij de introductie van de nieuwe wetgeving rond de belastingen over schenkingen en erven, en met de financiële waardering van een land- of tuinbouwbedrijf. Punt van discussie tussen Ministerie van Financiën en landbouwbedrijfsleven is de waarde waar de stoppende (de ouders) en overnemende (zoon of dochter) agrariërs van moeten uitgaan.

Bij een bedrijfsoverdracht moeten grond, quota, gebouwen, machines en vee gewaardeerd worden. In het verleden hanteerde de Belastingdienst voor de duurste post, de grond, doorgaans het begrip waarde in verpachte staat. De quota werden geacht hier inbegrepen te zijn. Na de invoering van de nieuwe belastingwetgeving is het begrip 'voortzettingswaarde voor het hele bedrijf' ('going concern' waarde) meer in beeld gekomen. De Belastingdienst heeft verschillende formules opgesteld, om met behulp van deze voortzettingswaarde vast te stellen wat het bedrijf nu precies waard is. Het probleem zit in de berekening van de 'voortzettingswaarde'. In de discussie met de Belastingdienst speelt de contante waarde methode een grote rol. Dit is de berekeningsmethodiek waarbij de huidige vermogenswaarde wordt vastgesteld met behulp van geschatte inkomens in de toekomst. De discussies over hervorming van het Europese landbouwbeleid spelen daarbij op de achtergrond ook een rol. Worden de toekomstige inkomsten lager, dan daalt in het contante waarde model ook de actuele bedrijfswaarde.

Is de koopsom die ouders en overnemer afspreken lager dan de berekende voortzettingswaarde, dan is er in principe sprake van schenking. Daar gaat eerst nog een schenkingsvrijstelling vanaf maar over het meerdere moet de beginnende boer of tuinder (m/v) in principe schenkingsrecht betalen.

(Traditioneel wordt in de landbouw bij bedrijfsovername binnen de familie vrijwel altijd uitgegaan van een lagere waarde van het bedrijf dan de marktwaarde. Dit omdat de opvolger anders vrijwel nooit een belegde boterham met het agrarisch bedrijf kan verdienen. In het verleden werd dit verschil tussen marktwaarde en 'overnamewaarde' door de belastingdienst niet als schenking gezien zolang het verschil niet onredelijk groot was)

Daarnaast kan de beginnende ondernemer te maken krijgen met overdrachtsbelasting (OVV). In landbouwondernemingen bestaat het bedrijfsvermogen vaak voor een groot gedeelte uit onroerende zaken, zoals grond, stallen, kassen. OVB is verschuldigd bij het verkrijgen van de onroerende zaken, derhalve bij de aanvang van het bezit van de onroerende zaken. De OVB bedraagt 6% van de waarde van de verkrijging of van de hogere koopsom. Van deze belasting zijn diverse verkrijgingen uitgezonderd. Door de overgang van het bezit tijdig te regelen (soms moet hiervoor een termijn van 10 jaar aangehouden worden) kan de te betalen OVB geminimaliseerd worden.

Hoe is het met dit bij de geïnterviewden vaak aangestipte probleem verder gegaan?

In oktober 2003 zijn NAJK, LTO, en de Vereniging van Accountants- en Belastingadviesbureaus (VLB) akkoord gegaan met een voorstel van het ministerie van Financiën over bedrijfsovername in de agrarische sector. In het voorstel is vastgelegd dat de zogeheten restwaarde van melkquotum binnen het schenkings- en successierecht op nul wordt gezet. De afdracht aan de fiscus voor schenking en successie wordt hiermee voor melkveehouders bij bedrijfsovername sterk teruggedrongen. De regeling zal eind 2004 worden geëvalueerd.

NAJK-voorzitter Jehan Bouma is blij met het gesloten akkoord. Het NAJK verwacht dat het niveau van de afdracht voor schenking en successie geen drempel meer zal zijn bij bedrijfsovername.

Tegenwerking/medewerking

Uit de antwoorden blijkt dat de sociale omgeving van de bedrijfshoofden (ouders, broers en zussen, buren en kennissen, partner) in vrijwel alle gevallen meewerkt aan het realiseren van toekomstplannen. Buren worden soms genoemd als een belemmerende factor. De feitelijke belemmering valt praktisch nogal mee maar de buren zijn nogal eens weinig enthousiast over de ontwikkelingsplannen en werken in die zin weinig motiverend.

Ongeveer 1/3 van de ondernemers (waarbij opmerkelijk veel akkerbouwers) geven aan dat met name de ruimtelijke ordening (bestemmingsplannen, bouwvoorschriften) vaak beperkend werken op de ontwikkelingsmogelijkheden. Dat is waarschijnlijk ook

de reden dat de gemeente en provincie opvallend vaak genoemd wordt als remmende factor bij het realiseren van de bedrijfsontwikkeling.

Het ministerie van VROM wordt echter niet vaak genoemd als een beperkende factor i.v.m. de ruimtelijke ordeningsproblematiek hoewel veel van het ruimtelijke ordeningsbeleid bij dit Ministerie ontwikkeld wordt. Dit ministerie moet het echter wel ontgelden in verband met het milieubeleid. De akkerbouw houdt dit ministerie verantwoordelijk voor het in hun ogen strenge en weinig consequente gewasbeschermingsmiddelenbeleid terwijl de melkveehouderij minder enthousiast is over de rol van VROM bij het mestbeleid.

Het fiscale klimaat wordt over het algemeen als ondernemersvriendelijk beschouwd behalve in geval van bedrijfsoverdracht. De fiscale regels rond bedrijfsoverdracht (zie kader) zorgen ervoor dat het ministerie van Financiën door de helft van de bedrijfshoofden beschouwd wordt als een ministerie waarvan men last of veel last van heeft bij de bedrijfsontwikkeling.

Het eigen ondernemerschap, kennis en scholing werd door veel bedrijfshoofden genoemd als potentiële succesfactor bij het realiseren van de plannen.

De beschikbaarheid van betaalbare, redelijk geschoolde (vreemde) arbeid werd voor de toekomst als een remmende factor genoemd. Daarnaast werd genoemd dat de regels voor het te werk stellen van scholieren voor sterk seizoen gebonden werkzaamheden zoals in de bollenteelt belemmerend werken. (Scholieren jonger dan 16 jaar mogen niet aan een lopende band werken waardoor het pellen in handwerk moet gebeuren terwijl de scholieren veel liever aan de lopende band van een bollenpelmachine staan).

Partners

De partners zien over het algemeen meer kansen dan bedreigingen bij het realiseren van toekomstplannen. Daarmee wijken zij in hun optimisme niet af van de bedrijfshoofden. Wel hebben de partners opmerkingen gemaakt die onderstaand zijn gerubriceerd.

Overheid

De rol van de overheid wordt vooral gezien in het licht van randvoorwaarden waarbij men aangeeft dat wet- en regelgeving niet te beperkend moet zijn. Minder regels, een minder streng gewasbeschermingsbeleid, meer mogelijkheden om een tweede tak te beginnen meer sturing op kwaliteit- en marktgericht denken worden in allerlei varianten genoemd. Ook bij de partners wordt meermalen aangegeven dat bedrijfsovername een moeilijk te nemen hobbel is die fiscaal meer gefaciliteerd zou moeten worden. Terugdringing van de bureaucratie staat ook vrij hoog op het verlanglijstje (citaat: “met drie takken op ons bedrijf hebben we met zoveel regels en administratie te maken dat we het nauwelijks nog serieus nemen”)

Tegenwerking/medewerking

Ook de partners geven relatief vaak aan dat ze van de provincie en gemeente tegenwerking verwachten bij het realiseren van bedrijfsontwikkelingsplannen. Partners denken wat negatiever over de medewerking van het ministerie van LNV dan de bedrijfshoofden. Ronduit negatief is 1/3 over het ministerie van VROM omdat dit Ministerie zowel betrokken is bij het gewasbeschermingsbeleid als het ruimtelijke ordeningsbeleid. Beide beleidsterreinen worden als remmend ervaren bij de bedrijfsontwikkeling. Eén noemde het ministerie van VWS omdat die te strenge eisen zou stellen aan het opzetten van een kinderdagverblijf.

Medewerking wordt verwacht van de sociale omgeving maar in mindere mate van burens en kennissen. Ook de medewerking van de bank wordt positief ingeschat hoewel het niet helemaal duidelijk is of men bedoelt dat de bank wel moet meewerken om de plannen te realiseren of dat ze verwachten dat de bank wel zal meewerken.

De medewerking van toeleveranciers en het landbouwkundig onderzoek wordt door de helft als positief ingeschat. Nog positiever is men over de afnemers: 85% verwacht daar (veel) medewerking van. De medewerking van DLV en andere voorlichters wordt verschillend beoordeeld. Een kwart is niet positief terwijl de rest wel medewerking verwacht.

De partners verwachten veel van het ondernemerschap, de kennis en de scholing bij het realiseren van de plannen. Gebrek aan arbeid (vaker dan bij de bedrijfshoofden), problemen bij de financiering, het fiscale klimaat en vooral beperkingen door bestemmingsplannen werden als remmend gezien bij de ontwikkelingsmogelijkheden. Opvallend is dat de partners het fiscale klimaat negatiever beschouwen dan de bedrijfshoofden. Wellicht dat de partners daarbij vaker aan de fiscale regels rond bedrijfsoverdracht denken.

Medewerkers DNoord

Over de drijvende krachten die al dan niet tot innovatie leiden hebben de medewerkers van DNoord de volgende opmerkingen gemaakt:

Overheid

De overheid zou belemmeringen voor experimenten moeten wegnemen. Daarnaast zou de wet- en regelgeving op elkaar aan moeten sluiten. Er zouden garanties afgeven moeten worden t.a.v. de financiering van natuur- en landschapsbeheer en de overheid zou kunnen helpen om het negatieve imago rond boeren weg te nemen. Bij een aantal van deze aspecten ziet men ook een rol voor lagere overheden zoals gemeente, provincies en waterschappen. Er komt geen uitgesproken mening naar voren t.a.v. de rol van verschillende ministeries.

Tegenwerking/medewerking

Uit de interviews komen een paar eensluidende meningen naar voren over de factoren die mee dan wel tegenwerken bij het realiseren van plannen. Een aantal malen wordt arbeid genoemd waarbij wordt opgemerkt dat handenarbeid niet populair is terwijl perspectiefvolle teelten (poot aardappelen, bloembollen) en sectoren (tuinbouw) toch veel handenarbeid vragen.

Verder denkt de helft van de medewerkers dat in sommige sectoren (met name in de zetmeelaardappelteelt) een gebrek aan ondernemerschap remmend zal werken op het doorvoeren van innovaties.

Vrijwel alle medewerkers zijn zich er ook van bewust dat bestemmingsplannen innovatie nogal eens tegenhouden, vooral in de melkveehouderij. Wat dat betreft verschilt hun mening niet van die van de praktijk.

De medewerkers van DNoord zijn positief gestemd over de rol van het landbouwkundig onderzoek bij een innoverende landbouw. Verder heeft men wel vertrouwen in de bank en de toeleveranciers en afnemers. Ook heeft de helft wel vertrouwen in het kennisniveau van de Noordelijke landbouw al zegt een enkeling dat die kennis vaak eenzijdig is en andersoortig denken verhindert.

Tot slot is ook gevraagd naar **succes en faalfactoren m.b.t. de Noordelijke landbouw** (vanaf vraag 15).

Bedrijfshoofden

Vrijwel iedereen is het er over eens dat de agrarische ondernemer, als hij wil overleven, zijn lot in eigen hand moet nemen. Alle akkerbouwers en het grootste deel van de melkveehouders achten het belangrijk tot zeer belangrijk dat de fiscale regels rond de bedrijfsoverdracht worden versoepeld.

Ongeveer de helft van de akkerbouwers en alle melkveehouders vinden dat de verwerkende industrie een leidende rol moet spelen bij de vernieuwing van de landbouw. Ook voor de standsorganisaties ziet men op dit punt een rol weggelegd. Verhoudingsgewijs meer akkerbouwers dan veehouders vinden dat de macht van het grootwinkelbedrijf moet worden beperkt.

Akkerbouwers vinden dat er meer marktwerking bij de prijsvorming van producten moet komen waarbij ze vooral bedoelen dat de macht van de aanbiedende partij even groot moet zijn als van de vragende partij. De akkerbouwers vinden dat ze op dit moment als aanbieder nauwelijks invloed kan uitoefenen op de markt en dat er daarom geen sprake is van marktwerking bij de prijsvorming van producten.

Melkveehouders staan veel genuanceerder tegenover meer marktwerking. Ze wijzen op de geringe elasticiteit van de vraag naar landbouwproducten: een kleine overproductie leidt tot sterke prijsdaling. Bij de melkveehouders vindt men dan ook aanzienlijk meer voorstanders van quotering. Bij de akkerbouw zijn vrijwel geen

voorstanders van quotering te vinden. Unaniem is men het erover eens dat Nederland niet uit de Europese Unie moet stappen. Verschillende bedrijfshoofden denken dat dat het einde van de Nederlandse landbouw zal betekenen.

Als men over 10-12 jaar terugkijkt naar de ontwikkeling van de Noordelijke landbouw denkt men dat het succes van de Noordelijke landbouw vooral beïnvloed is door het goede opleidingsniveau van de boeren en tuinders en omdat men producten levert waar een goede markt voor is. De melkveehouders denken ook dat het feit dat de verwerkende industrie het voortouw heeft genomen bij de vernieuwing van de landbouw een succesfactor is geweest. De akkerbouw denkt daar nogal wat genuanceerder over: ongeveer de helft ziet de verwerkende industrie als succesfactor.

Opvallend is dat de helft van de akkerbouwers subsidie uit Brussel noodzakelijk vindt voor een succesvolle Noordelijke landbouw. Bij de melkveehouders denkt maar een klein deel dat Brusselse subsidie een voorwaarde zal zijn voor het succes van de Noordelijke landbouw

Daarbij moet opgemerkt worden dat bij melkveehouders de omvang van directe subsidies beperkt is tot een slachtpremie. Daarnaast wordt bij de teelt van maïs vaak de MacSharry premie verkregen. In de akkerbouw is de omvang van de directe subsidie per bedrijf vaak groter zeker als het een bedrijf betreft dat veel graan en/of zetmeelaardappelen teelt.

Over de faalfactoren denkt men genuanceerd. Als het mis gaat in de Noordelijke landbouw is dat volgens de helft van de melkveehouders vooral te wijten aan het feit dat de Noordelijke landbouw onvoldoende heeft ingespeeld op de veranderende omstandigheden. De fiscale regels rond bedrijfsovername zullen naar de mening van een klein deel van de melkveehouders een faalfactor zijn. Akkerbouwers denken echter dat de fiscale aspecten rond bedrijfsovername een belangrijke faalfactor zullen blijken te zijn.

Ook strenge regelgeving van de overheid wordt door de akkerbouw als belangrijke faalfactor gezien terwijl de melkveehouderij dat van ondergeschikt belang vindt. Daarentegen ziet de melkveehouderij het vertrek van de verwerkende industrie als een belangrijke oorzaak waarom het mis zou kunnen gaan terwijl de akkerbouw dat overwegend niet noemt.

Partners

Ook de partners denken dat de agrariërs hun lot in eigen hand moeten nemen om ervoor te zorgen dat ze in de toekomst boer kunnen blijven. Ook vinden ze het belangrijk dat productschappen en standsorganisaties een leidende rol nemen. Meer marktwerking en vermindering van de macht van het grootwinkelbedrijf wordt als belangrijk gezien. Ook samenwerking met collega's scoort hoog op de lijst met succesfactoren evenals het fiscaal makkelijker maken van de bedrijfsovername. Het enige punt waar de partners duidelijk verschillen van de bedrijfshoofden is de rol van de verwerkende industrie: de partners verwachten daar duidelijk een minder stimulerende rol van dan de bedrijfshoofden.

De partners denken dat als men over 10-12 jaar terugkijkt het goede opleidingsniveau van boeren en tuinders en het feit dat boeren en tuinders er een tweede tak bij hebben genomen een belangrijke succesfactor geweest zal zijn. Ook het feit dat veel uitgekochte boeren van elders zich in het Noorden gevestigd hebben heeft bijgedragen tot het succes van de Noordelijke landbouw. De partners wijzen vrijwel unaniem naar de overheid als schuldige als het mis gaat. Ruim $\frac{3}{4}$ denkt dat als het niet goed gaat het dan vooral veroorzaakt wordt door de strenge regelgeving van de overheid en de fiscale regels rond bedrijfsovername waardoor veel bedrijven het niet kunnen bolwerken.

Medewerkers DNoord

De medewerkers van DNoord denken dat de agrariërs het beste hun lot in eigen hand kunnen nemen om ervoor te zorgen dat ze in de toekomst boer kunnen blijven. Ze

vinden echter niet dat er een leidende rol voor productschappen, veiling, of toeleverende industrie is weggelegd bij de innovatie van de landbouw. Wel zien ze een rol voor de standsorganisaties. Meer marktwerking en samenwerking met collega's vinden de medewerkers belangrijk om vernieuwing van de Noordelijke landbouw tot een succes te maken evenals het fiscaal makkelijker maken van de bedrijfsovername.

De medewerkers denken dat als men over 10-12 jaar terugkijkt het feit dat Noordelijke boeren en tuinders producten leveren waar een goede markt voor is en het feit dat de verwerkende industrie (zuivelfabrieken, AVEBE, suikerindustrie enz.) het voortouw heeft genomen bij de vernieuwing van de landbouw bij zal hebben gedragen aan haar succes. Ook het feit dat de boeren en tuinders er een tweede tak (natuurbeheer, camping, huisverkoop enz.) bij hebben genomen zal ervoor zorgen dat ze er over 10 jaar als ondernemer nog bestaan.

Als het mis gaat komt dat omdat Noordelijke boeren en tuinders onvoldoende hebben ingespeeld op veranderende (markt)omstandigheden. Ook denken enkelen dat de regelgeving van de overheid zo streng was dat de ontwikkelingsmogelijkheden van de bedrijven ernstig werden belemmerd.

4.7 Hoe staan ze in de maatschappij?

Hoewel het geen onderdeel was van het doel van het project leek het nuttig ook een vraag op te nemen waaruit afgeleid kan worden hoe de geïnterviewden in de maatschappij staan (vraag 21). Het is immers zo dat de prikkels om het bedrijf of de productieprocessen te vernieuwen vaak van buiten komen. Die buitenstaander kan de overheid zijn of de leverancier of afnemer maar ook door de signalen die via radio, krant, televisie komen of door contacten met 'gewone' burgers.

Bedrijfshoofden

Ongeveer 2/3 van de veehouders en alle akkerbouwers geven aan een hobby te hebben. Soms zijn die hobby's sterk aan het bedrijf gerelateerd (bijvoorbeeld het kweken van nieuwe aardappellassen). Soms hebben die hobby's ook niets met het bedrijf te maken (bijvoorbeeld toneelspelen of commandant bij de vrijwillige brandweer). Agrariërs zijn over het algemeen wat minder sportief: iets minder dan de helft doet aan sport.

Vrijwel alle geïnterviewden zijn bestuurlijk actief. Niet alleen in de standsorganisaties maar ook in de politiek, kerk, school of verenigingen ter bevordering van de leefbaarheid (buurtvereniging, streekbus, dorps huis enz.).

Tweederde kijkt graag naar de televisie en ziet dan het liefst het (regio)journaal, actualiteitenprogramma's, films of sportprogramma's. Vrijwel iedereen leest een landelijk of regionaal dagblad en daarnaast een keur aan vakbladen. Ongeveer tweederde gaat jaarlijks op vakantie. Van de vakantiegangers blijft een minderheid in eigen land. Vakanties duren over het algemeen relatief kort. Een zeer kleine minderheid gaat langer dan 14 dagen op vakantie.

Partners

Ongeveer 2/3 van de partners heeft een hobby. In hobby's onderscheiden vrouwen zich van mannen: wandelen, aquarelleren, aquajoggen, borduren, tuinieren, lezen en reizen zijn genoemde hobby's. De geïnterviewde vrouwen zijn wat sportiever dan de mannen. Ruim de helft doet aan een sport waarbij paardensport nog het vaakst genoemd wordt. De vrouwen zijn wat minder vaak bestuurlijk actief dan de bedrijfshoofden. Ruim de helft geeft aan bestuurlijk actief te zijn waarbij bestuurlijke activiteiten in kerk en school het vaakst genoemd zijn. Tweederde kijkt graag naar de televisie waarbij (regio)journaal, actualiteitenprogramma's, films, medische programma's of kennisprogramma's favoriet zijn. Iedereen leest een landelijk of regionaal dagblad en daarnaast lezen de meesten ook de agrarische vakbladen. In hun vakantiebesteding wijken de partners niet af van de bedrijfshoofden.

De stellingen

Bedrijfshoofden

De stellingen waarmee het interview werd beëindigd geven ook een beeld van de manier waarop de bedrijfshoofden tegen ontwikkelingen en hun omgeving aankijken. Ongeveer de helft van de bedrijfshoofden is het eens met de stelling dat de Noordelijke landbouw niet meer of sneller hoeft te vernieuwen dan de rest van de Nederlandse landbouw. Opvallend is dat ondernemers die van elders komen of binnen de Noordelijke provincies hun bedrijf verplaatst hebben het veel vaker met deze stelling oneens zijn. Ze wijzen daarbij op de geringe dynamiek en ondernemingszin van hun omgeving.

Vrijwel iedereen vindt dat je vernieuwen om de toekomst van je bedrijf veilig te stellen het best samen met anderen kan doen. Dit strookt ook met de antwoorden op vraag 15 (zie bijlage 2) waaruit blijkt dat zowel de akkerbouw als de melkveehouderij het belangrijk vinden om samen te werken met collega's als men boer wil blijven. Over het algemeen vindt men dat vernieuwen niet iets is wat alleen weggelegd is voor kapitaalkrachtigen al vinden de akkerbouwers dat wel vaker dan de melkveehouders.

De stelling dat vernieuwen niet past bij de Noordelijke mentaliteit wordt door bijna de helft van de geïnterviewden onderschreven.

Eén bedrijfshoofd gaf aan dat er in zijn omgeving geen 'Noordelijke mentaliteit' meer was omdat alle bedrijven inmiddels door niet noordelijke ondernemers worden geëxploiteerd.

Het aantrekken van ondernemers van buiten de Noordelijke provincies wordt eveneens voor de helft van de geïnterviewden als gunstig voor de ontwikkeling van de Noordelijke landbouw beschouwd. De andere helft verwacht daarvan geen gunstige ontwikkeling waarbij wel het argument gebruikt wordt dat die ondernemers van elders de grondprijs opdrijven en daarmee de ontwikkelingskansen van 'autochtone' agrariërs verminderen.

Ongeveer de helft van de melkveehouders denkt dat veel veehouders veehouder zijn geworden omdat ze het leuk vinden om met dieren om te gaan en niet zozeer vanwege de uitdaging om ondernemer te zijn. Daarbij werd overigens wel opgemerkt dat jonge veehouders meer ondernemer zijn dan oudere veehouders. De akkerbouwers denken daar radicaal anders over. Volgens vrijwel alle akkerbouwers is een akkerbouwer in de eerste plaats ondernemer en dan pas een planten- en/of machineliefhebber.

Ongeveer 1/3 vindt dat de markt- en prijspolitiek van de Europese Unie het gevoel voor ondernemerschap van de agrariërs geen goed heeft gedaan.

Partners

Net als hun echtgenoot denkt ongeveer de helft dat de Noordelijke landbouw niet meer of sneller hoeft te vernieuwen dan de rest van de Nederlandse landbouw. Net als de bedrijfshoofden vinden veel partners dat je vernieuwen om de toekomst van je bedrijf veilig te stellen het beste samen met anderen kunt doen. Over het algemeen vindt men dat vernieuwen niet iets is, wat alleen weggelegd is voor kapitaalkrachtigen. De stelling dat vernieuwen niet past bij de Noordelijke mentaliteit wordt door een ruime meerderheid bestreden.

Het aantrekken van ondernemers van buiten de Noordelijke provincies wordt door 2/3 als niet nodig beoordeeld. Volgens de meeste partners zijn veel boeren in de eerste plaats ondernemer en dan pas een dier- planten- en/of machineliefhebber.

Ongeveer 1/3 vindt dat de subsidiepolitiek van de Europese Unie het gevoel voor ondernemerschap van de agrariërs geen goed heeft gedaan. De rest denkt dat de EU landbouwpolitiek geen invloed heeft gehad op het ondernemerschap. Daarmee loopt hun mening tot op zekere hoogte parallel met die van de bedrijfshoofden

Medewerkers DNoord

De meerderheid van de medewerkers van DNoord denkt dat de Noordelijke landbouw wel meer of sneller moet vernieuwen dan de rest van de Nederlandse landbouw.

Daarmee wijkt hun mening af van de gangbare mening in de praktijk.

Evenals de bedrijfshoofden en hun partners vinden de medewerkers van DNoord dat je vernieuwen om de toekomst van je bedrijf veilig te stellen het beste samen met anderen kunt doen.

Over het algemeen vindt men dat vernieuwen niet iets is wat alleen weggelegd is voor kapitaalkrachtigen. Daarmee is men het eens met de meerderheid van de praktijk.

De stelling dat vernieuwen niet past bij de Noordelijke mentaliteit wordt door de helft onderschreven. Ze kijken daarmee negatiever tegen de Noordelijke mentaliteit aan dan de gemiddelde praktijk.

Het aantrekken van ondernemers van buiten de Noordelijke provincies wordt door veel medewerkers als gewenst beoordeeld terwijl de praktijk duidelijk minder op nieuwelingen van elders zit te wachten.

Volgens de medewerkers zijn veel boeren in de eerste plaats een dieren- planten- en/of machineliefhebber en dan pas ondernemer. Ook hierin verschilt men tot op zekere hoogte van de praktijk hoewel ook een aantal medewerkers van DNoord aangeeft dat het ondernemerschap bij de jongere agrariërs beter is ontwikkeld.

Een ruime meerderheid vindt dat de subsidiepolitiek van de Europese Unie het gevoel voor ondernemerschap van de agrariërs geen goed heeft gedaan. Daarmee staat hun mening haaks op 2/3 van de geïnterviewden in de praktijk.

Een overzicht van de procentuele verdeling van de antwoorden op de stellingen is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 Procentuele verdeling van de antwoorden op 7 stellingen ¹⁾.

Stelling	Bedrijfshoofden		Partners		Medew. DNoord	
	Eens	Oneens	Eens	Oneens	Eens	Oneens
1. De Noordelijke landbouw hoeft niet meer of sneller te vernieuwen dan de rest van de landbouw in Nederland	58	42	54	46	29	71
2. Vernieuwen met als doel de toekomst van je bedrijf veilig te stellen kan je het beste alleen doen en niet samen met anderen in de sector.	5	84	23	77	14	71
3. Vernieuwen is iets voor de kapitaalkrachtigen, omdat je met vernieuwen veel financiële risico's loopt.	32	63	31	69	14	71
4. Vernieuwen past niet zo bij de Noordelijke mentaliteit.	42	53	23	77	50	50
5. De toekomst van de Noordelijke landbouw is gebaat bij het aantrekken van ondernemers van elders	53	42	31	69	14	57
6. Boeren/tuinders zijn boer/tuinder geworden omdat ze het leuk vinden om met planten/dieren/machines om te gaan. Ze zijn geen boer/tuinder geworden om ondernemer te zijn.	42	42	23	77	43	14
7. De EU-landbouwpolitiek heeft in sectoren met veel marktordening (zuivel, akkerbouw) belemmerend gewerkt op de vernieuwing, omdat de agrariërs hebben afgeleerd ondernemer te zijn.	37	53	31	69	71	14

1) Niet alle antwoorden zijn opgeteld 100%. Bij enkele stellingen werd ook een aantal keer 'geen mening' ingevuld

5 Vernieuwing; het kader

(Bij het schrijven van de paragrafen over vernieuwing is gebruik gemaakt van informatie die beschikbaar was op de website van het Innovatiesteunpunt Wageningen: www.isw.agro.nl)

Belangrijke vragen die we in het kader van het hier gerapporteerde project beantwoord wilden zien waren: hoe denken agrarische ondernemers dat hun bedrijf er over 10 jaar uitziet of uit zou moeten zien, welke innovaties zijn daarvoor nodig en wat helpt of werkt tegen om die toekomstige situatie te bereiken? Om de antwoorden zoals die in het vorige hoofdstuk zijn weergegeven beter te begrijpen en in de juiste context te plaatsen is het nuttig om achtergronden bij het begrip vernieuwing te schetsen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op typen innovaties, drijvende krachten achter vernieuwing en het effect van toekomstige ontwikkelingen op de vernieuwingsdrang.

5.1 Innovatie; wat verstaan we daar onder?

Het begrip innovatie wordt heden ten dage veelvuldig gehanteerd. Een definitie van innovatie die wel wordt gebruikt is: de ontwikkeling en implementatie van een (verbeterd) product, dienst, technologie, werkproces of marktorganisatie waarmee een bedrijf relatief voorop loopt (Rabobankgroep).

Een andere benadering is: een bedrijf dat innoveert ziet als eerste een kans om zich te onderscheiden van zijn concurrenten (Wolters en Schuite).

In beide benaderingen wordt ervan uitgegaan dat een bedrijf iets doet wat andere bedrijven nog niet doen of wat weinig andere bedrijven al doen. Het bedrijf loopt daarmee voorop en onderscheidt zich van andere bedrijven die hetzelfde product (of dezelfde producten) voortbrengen.

Tijdens de gesprekken met de ondernemers en hun partners hebben we ons niet direct geconcentreerd op het begrip innovatie. Dat blijkt ook uit de vragen (bijlage 1) waar het woord innovatie maar één keer in voorkomt (bij de laatste vraag). Echter alle toekomstgerichte ondernemers zijn bezig met een verandering van werkwijze, de toepassing van een nieuwe techniek, schaalvergroting of intensivering. Deze veranderingen zijn vanuit de perceptie van de agrariër een innovatie maar omdat misschien wel duizenden andere agrariërs ongeveer hetzelfde doen zijn ze binnen eerdergenoemde definities van het begrip innovatie niet innovatief bezig.

Feitelijk hebben we innovatie opgevat als: alle strategische managementbeslissingen die zijn gericht op continuering van de onderneming. Daarmee is het begrip innovatie ruimer opgevat dan in bovenvermelde definities. Immers ieder toekomstgericht bedrijf beschouwen we daarmee als innovatief.

5.2 Typen innovaties

Innovaties kunnen betrekking hebben op zeer uiteenlopende zaken

- Producten of diensten
- Processen
- Transacties
- Organisatie
- Businessconcepten

- Markten
- Omgeving

De meerderheid van de innovaties die bij primaire agrarische ondernemingen plaatsvinden betreft **procesinnovaties** en in veel mindere mate **productinnovaties**. Dat komt niet alleen doordat deze innovaties noodzakelijk zijn voor de continuïteit en groei van bedrijven maar ook omdat dit soort vernieuwing relatief eenvoudig is door te voeren. Het aantal betrokken partijen bij dit soort innovaties is vaak klein waardoor ze betrekkelijk eenvoudig zijn in te voeren.

Het zal geen verwondering wekken dat het gros van de geïnterviewden product- en procesinnovaties op het oog heeft als zij het begrip 'vernieuwing' hanteren. Dienstinnovaties komen bij de primaire agrarische bedrijven niet veel voor omdat landbouwbedrijven meestal geen diensten leveren.

Transactie-innovaties zijn innovaties die een verandering teweeg brengen in de manier waarop producten of diensten geleverd worden. Nieuwe merknamen en labels, Integrale KetenBewaking (IKB) zijn er voorbeelden van, evenals de mogelijkheid om via het internet goederen te selecteren, te bestellen of te koop aan te bieden. Om dergelijke innovaties voor elkaar te krijgen moeten meerdere afzonderlijke partijen op één lijn komen (en blijven) en moeten op meerdere niveaus al dan niet ingrijpende technologische en organisatorische aanpassingen worden aangebracht.

Organisatie – innovaties zijn innovaties die betrekking hebben op vernieuwing van de organisatie. Bij primaire agrarische bedrijven kan organisatie-innovatie aan de orde zijn ingeval er (veel) medewerkers op een bedrijf werken en de organisatie van het werk wordt veranderd. Organisatie-innovaties zijn in de akkerbouw en veehouderij niet vaak aan de orde, echter in de tuinbouw wel omdat daar vaak met veel werknemers wordt gewerkt en vaak een zekere specialisatie van taken voorkomt. Wanneer akkerbouw- of veehouderijbedrijven uitgroeien tot meermansbedrijven zal er ook een werkverdeling tussen de werkers op het bedrijf afgesproken moeten worden. Organisatie-innovatie kan dan aan de orde komen.

Van **innovatie in businessconcepten** is sprake wanneer een nieuw bedrijfsconcept wordt doorgevoerd. In de landbouw heeft dit vooral betrekking op verbreding van bestaande activiteiten bijvoorbeeld als een camping wordt begonnen en/of een excursiemogelijkheid wordt geboden.

Marktinnovatie. Het proces dat leidt tot het ontstaan van een nieuwe markt vergt vaak een nieuwe of aangepaste infrastructuur en kan daarom alleen slagen als meerdere partijen zich hiervoor medeverantwoordelijk voelen. Een voorbeeld is de ontwikkeling van gemaksvodsel, die gepaard is gegaan met tal van nieuwe voedingsproducten, productieprocessen (bewaren en verpakken) en transactievormen (zoals drive-in restaurants). Bij marktinnovaties zijn veel en uiteenlopende partijen betrokken en (mede)verantwoordelijk.

Een **omgevingsinnovatie** is het meest ingewikkeld. Bij dit type van innovaties is het doel de leef- en werkomgeving van een zeer groot aantal betrokkenen te veranderen. De vorming van de Europese Gemeenschap is hiervan een voorbeeld. Ook de grootscheepse modernisering van de Nederlandse land- en tuinbouw in de jaren '50-'70 is een voorbeeld van een omgevingsinnovatie.

De combinatie van transactie-innovatie, marktinnovatie en omgevingsinnovatie noemt de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO, opgegaan in InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster) "**systeminnovatie**". Systeminnovaties richten zich op (vernieuwing van) de samenhang der dingen, niet (alleen) op verbetering of vernieuwing van een element binnen een systeem. Het gaat hierbij vooral om innovaties die uitstijgen boven het niveau van het individu, het individuele bedrijf of de individuele belangengroep. Systeminnovaties zijn complex omdat tijdens het innovatieproces veel variabelen veranderen, en een groot aantal verschillende partijen verantwoordelijkheid draagt tijdens het proces. Vooral bij

systeeminnovaties zijn niet alleen de zogenaamde 'harde' innovaties, zoals technieken, apparaten of fysieke hulpmiddelen aan de orde, maar vooral ook de meer 'zachte' innovaties als principes, regels en organisatievormen. Hoe complexer een innovatie is, des te meer zachte innovatievormen.

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) wil vernieuwing van de landbouw bevorderen. Vaak heeft LNV hierbij, zonder dit overigens zo te noemen, systeeminnovatie op het oog (bijv. het streven naar transitie van de veehouderij).



Figuur 3. De plaats van systeeminnovaties (NRLO)

5.3 Wie innoveren?

De bedrijven die innoveren zijn vooral de grotere bedrijven. Kleine bedrijven lopen vaker tegen belemmeringen aan bij innovatie of ze ervaren belemmeringen.

Wat betreft de persoonlijke karaktertrekken van vernieuwers blijkt vaak dat een hoog opleidingsniveau, intensieve informatie- en kennisvergaring, internationale oriëntatie en bereidheid tot samenwerking met andere partijen de innovativiteit te bevorderen. Op de psychologische en sociaal-culturele factoren die een rol spelen bij al dan niet tot stand komen van innovaties wordt in hoofdstuk 6 uitgebreid ingegaan.

Wanneer we deze punten in ogenschouw nemen lijken de condities voor innovatie bij een deel van de Noordelijke landbouw niet ongunstig: voor agrarische begrippen over het algemeen grote bedrijven met goed opgeleide ondernemers.

5.4 Drijfveren achter innovatie

Bedrijven innoveren met het oog op bedrijfseconomische én niet-bedrijfseconomische doelstellingen. Het voldoen aan wet- en regelgeving, het ontzien van het milieu en het zichzelf presenteren als maatschappelijk verantwoord ondernemer worden in een recente NIPO enquête als belangrijkste drijfveren voor innovatie genoemd. In de veehouderij worden deze drijfveren over het algemeen meer genoemd dan in de plantaardige takken, waar omzetgroei, efficiency, concurrentiekracht en verbetering van het personeelsbeleid relatief hoog scoren.

Door vernieuwingsinspanningen willen bedrijven uiteindelijk vooral de winstgevendheid of continuïteit van het bedrijf veilig stellen. Zowel het LEI, NIPO als CBS komen op basis van innovatiestudies tot de conclusie dat voor het merendeel van de innovaties geldt dat de winstgevendheid of marktpositie verbetert. Het is niettemin moeilijk te kwantificeren hoe groot de verbetering is, mede doordat innovaties niet altijd direct meetbare bedrijfseconomische opbrengsten genereren. Marktbehoud als gevolg van een goed imago bijvoorbeeld, levert geen bedrijfseconomische opbrengst. Het voorkomt echter wel dat het marktaandeel op den duur verloren gaat.

5.5 Knelpunten bij innovatie in de agrarische sector

Doordat de agrarische sector van oudsher bestaat uit overwegend kleine ondernemingen met weinig onderscheidende producten komen sommige typen innovaties zonder hulp van buiten maar moeizaam tot stand. Daarnaast vertrouwen veel agrariërs alleen op eigen kracht: slechts zo'n 10% van de agrariërs maakt gebruik van beschikbare subsidies bij het realiseren van innovaties.

Hoewel innovatie lijkt te lonen, is er een grote groep agrariërs die niet innoveert. Schattingen over de omvang van deze groep lopen uiteen van 15% tot 60% van alle bedrijven (Rabobankgroep). Veel voorkomende redenen om niet te innoveren zijn de wet- en regelgeving, gebrek aan financiële middelen en onzekere marktperspectieven. Er worden veelal meer knelpunten ervaren naarmate bedrijven kleiner zijn.

Het Nederlandse kennis- en innovatiesysteem in de agrarische sector was van oudsher gestoeld op het 'OVO-drieluik' (onderzoek, voorlichting, onderwijs). De productie van kennis via onderzoek en de vertaling van deze kennis naar toepassing in de praktijk via voorlichting en onderwijs zorgde er in het verleden voor dat kennis en technologie snel en doelgericht opgebouwd konden worden. Het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid van de EU zorgde voor stabiele prijzen, waardoor het risico van de invoering van vernieuwingen verminderd werd. Het initiatief van het OVO-drieluik lag bij de overheid. Veranderende opvattingen van de rol van de overheid en gebrek aan financiële middelen bij de overheid heeft ook het OVO-drieluik niet onberoerd gelaten. In de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw is dit drieluik gereorganiseerd en (deels) geprivatiseerd. Onderzoek en voorlichting moeten hun inkomsten nu 'uit de markt' halen. Dat betekent dat ze zich in de eerste plaats richten op de (grote) kapitaalkrachtige bedrijven waarvan ze orders kunnen verwachten. Deze koplopers hebben een voorsprong op het 'peloton' van bedrijven bij het toepassen van vernieuwing.

5.6 De toekomst

Onder invloed van wijzigende maatschappelijke opvattingen, de veranderende rol van de overheid, en ontwikkelingen in de fysieke en economische omgeving evolueert de agrarische sector van een relatief grote groep anonieme producenten naar een meer divers gezelschap van ondernemers. Toekomstige innovaties zullen vooral aansluiten bij thema's als milieu en water, voedselveiligheid, dierenwelzijn, samenwerking en ketenintegratie en nieuwe economische dragers op het platteland. Daarnaast zullen ondernemers blijven innoveren met het oog op efficiencyverhoging, het verbeteren van de winstgevendheid, het zeker stellen van de continuïteit, het verbeteren van de marktpositie en het zoeken naar nichemarkten. Voor veel innovaties is het nodig dat er een samenwerking komt tussen overheden, bedrijven (andere schakels uit de keten, banken), maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Een grote uitdaging ligt in 'het elkaar laten vinden' van de betreffende partijen (Rabobankgroep).

De hervorming van het Europese landbouwbeleid waartoe in juni 2003 is besloten moet de landbouw meer marktgericht maken. Voor de Noordelijke landbouw, die door zijn productassortiment sterk afhankelijkheid is van de Europese landbouwpolitiek, kan dit een grotere uitdaging tot innovatie betekenen. Of zoals één geïnterviewde het verwoordde:

“Als het bedrijfseconomisch minder gaat wordt de creativiteit gestimuleerd”

Er zit echter ook een schaduwzijde aan: een meer marktgerichte landbouw zal te maken krijgen met opbrengstprijzen van producten die meer zullen fluctueren. Dat zal ondernemers voorzichtiger maken om innovaties door te voeren omdat de financiële risico's groter ervaren worden.

6 Hoe komt de agrarische sector tot verandering?

Tijdens de interviews is door ongeveer de helft van de geïnterviewden aangegeven dat ze de agrariërs in hun omgeving weinig vernieuwend vinden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal psychologische en sociaal-culturele factoren (of barrières) waarmee een innoverende ondernemer te maken heeft of kan krijgen. We beginnen met een schets hoe mensen tot verandering komen. Daarna geven we een korte schets van de omgeving.

6.1 Fasen in gedragsontwikkeling

De ene boer is de andere niet, is een uitspraak, die maar al te waar is. Sommige patronen van gedrag(sverandering) zijn herkenbaar en maken het gedrag enigszins voorspelbaar en beïnvloedbaar. Voorwaarde is wel dat geprobeerd wordt te analyseren bij welk gevolg hoort welke oorzaak?

Eén van de mogelijkheden om meer inzicht te verkrijgen is om de besluitvormingsprocessen rondom gedrag en gedragsontwikkeling nader te analyseren.

Op basis van de theorieën van Fishbein & Ajzen en Mc Guire is een model ontwikkeld, waarin de belangrijkste besluitvormingsfasen in het gedragsontwikkelingsproces zijn geformuleerd (Kok en de Vries). De volgende fasen worden onderscheiden:

1. *Aandacht*

Als je niet weet wat je moet veranderen, dan verander je niet. Toch vinden we (we = de overheid, de maatschappij) dat een boer en de manier waarop hij produceert moet veranderen, ook in het geval dat hij niet weet of geen kennis heeft van wat er speelt of wat er van hem verlangd wordt. Ook verwachten we gedragsverandering in geval hij zichzelf of zijn bedrijfsvoering niet herkent in de problemen die we hem voorschotelen. Dus het vragen van aandacht en het geven van uitleg is actie nr.1

2. *Begrip*

Als de aandacht getrokken is, begint het proces van verstandelijke verwerking. Pas als het individu begrijpt wat de bedoeling is, gaat men over tot de volgende fase: de oordeelsvorming. Een fout die nogal eens gemaakt wordt is dat de boer algemene en ingewikkelde teksten en redeneringen voorgeschoteld krijgt waaruit hij niet kan afleiden wat kennelijk de bedoeling is en waarbij hij/zij de vertaling naar zijn (bedrijfs)omstandigheden niet kan maken. Dat bevordert de mogelijkheid tot oordeelsvorming uiteraard niet. Sterker nog: de kans dat hij/zij op basis van niet begrepen teksten en/of redeneringen tot een negatief oordeel komt is groot, zeker als de grondhouding t.a.v. de boodschapper al kritisch is.

3. *Houding*

Oordeelsvorming en standpuntontwikkeling resulteren in een houding. De oordeelsvorming wordt sterk beïnvloed door zowel de individuele als collectieve (de groep waar het individu deel van uit maakt) waarden, normen, doeleinden en verwachtingen. In deze fase wordt de mening van de boer beïnvloed door zijn collega's, burens, kerk, partner en culturele context etc.

4. Intentie

Intentie is de voorkamer van gedrag. In deze fase wordt gewikt en gewogen. De motivatie tot verandering ontwikkelt zich. Eventuele barrières, in de vorm van weerstanden, worden weggenomen.

5. Gedrag

De barrières zijn weggenomen en er is bereidheid om over te gaan tot actie.

6. Gedragsbehoud

Het gedrag is er en het moet bevestigd worden dat het gedrag 'goed' is (reinforcement). De bevestiging moet terugval (relaps) naar 'verkeerd'/'fout'/'vroeger' gedrag voorkomen.

Het hierboven in hoofdlijnen beschreven besluitvormingsmodel is een belangrijk model bij instrumentalistisch denken. Het helpt communicatiestrategieën te ontwikkelen en geeft houvast in de analyse van gedrag. Het biedt structuur aan het antwoord op de vraag: waarom innoveert de individuele agrariër (niet), wat motiveert hem, waar liggen zijn drijfveren of weerstanden? Maar ook: kennen we hem wel, weet hij wat de bedoeling is en begrijpt hij de boodschap en aanvaardt hij die etc?

We gaan hier nog wat dieper in op fase 3 en 4, houding en intentie omdat deze twee fasen de kern van zijn van de vraag: waarom innoveert de agrariër (niet)?

We weten uit de psychologie dat gewoontegedrag een belangrijke gedragsvorm is; de mens heeft sterk de neiging tot vervallen in gewoonte(routine)gedrag. In de houdingsfase (hierboven punt 3) vindt er een sterke beïnvloeding plaats door zowel de individuele als de collectieve waarden en normen (+ doeleinden en verwachtingen). Voor de boer is het voor zijn oordeelsvorming belangrijk om te weten welke deze waarden en normen zijn, van zowel hemzelf als van het collectief of collectieven waar hij deel van uitmaakt.

In het in deze rapportage beschreven (bescheiden) project hebben wij veel vragen ten behoeve van deze analyse geformuleerd. Koppel je de antwoorden van de interviews aan bijv. gewoontegedrag, dan is het niet moeilijk te voorspellen dat een zetmeelaardappelteler bij onveranderde omstandigheden uiterst moeizaam te bewegen is tot een verandering van bedrijfsopzet of bouwplan. Wil je dat dit verandert, dan zal je je moeten richten op het waarden en normenbesef van het collectief en zal een "shock"(bijv. stoppen van subsidies) nodig zijn om fundamenteel zaken te veranderen.

Als de in de psychologie geformuleerde weerstandstheorieën beschouwd worden (zie ook: Cozijnsen et. al.), dan concentreert de weerstand, zo die er is, zich rond een viertal velden:

1. **(Zelf)vertrouwen:** Is er sprake van angst of vrees? Kan ik het aan, of gaat het mij niet lukken? Is er veel lef of durf? Wanneer mensen hun gedrag willen gaan veranderen en in beweging willen komen (of als de overheid wil dat mensen in beweging komen) moet er ergens een vonk, hoop of vertrouwen zijn dat als startpunt van de verandering werkt. Iemand moet vertrouwen hebben in de eigen effectiviteit en vaardigheid om te veranderen. Of, als dat ontbreekt, hulp van anderen kunnen mobiliseren en daar vertrouwen in hebben om een verandering succesvol te implementeren. Iemand moet ook de waarde of het nut zien om te veranderen.
2. **De culturele context:** werken de waarden en normen, doeleinden en verwachtingen van het collectief of collectieven, waar ik deel van uit maak stimulerend op het innovatieve gedrag? Of is scepcisme de grondhouding (bij een deel) van mijn omgeving. Eén van de geïnterviewden die met vallen en opstaan een (succesvolle) innovatie op zijn bedrijf had doorgevoerd vertelde: toen het (nog) niet goed ging met mijn bedrijf kwamen mijn burens tweemaal per maand vragen hoe het ging, toen het eenmaal beter ging kwamen ze nog af en toe en toen het goed ging zag je ze niet meer. Een ander die open stond voor vernieuwing zei: iedereen die hier iets anders doet wordt door zijn omgeving met

argwaan bekeken. Weer een ander zei: als er eens iets mislukt is de houding hier zo'n beetje: zie je wel, altijd al gezegd dat het niets wordt.

3. **De psychosociale context:** verstevigt de innovatie de positie van de innovator in de groep? Is die positie zwak of sterk? Volgens de innovatietheorie kunnen opinieleiders dienen als model voor hun volgelingen. In de snelheid van toepassing van de innovatie kunnen deze opinieleiders dus een versnellende of vertragende rol vervullen.

In de melkveehouderij en de akkerbouw zijn in het verleden projecten uitgevoerd die tot doel hadden aan te tonen dat de mineralenverliesnormen die de overheid had gesteld haalbaar waren. Deze projecten werden mede geïnitieerd omdat in de praktijk een latent maar breed verzet was tegen het door de overheid gevoerde mineralenbeleid. Bij de keuze van deelnemers aan deze projecten werd vaak geprobeerd opinieleiders hiervoor te interesseren. Niet zelden werden deze opinieleiders daarna door hun omgeving met enig wantrouwen bekeken. Dat wantrouwen veranderde soms in vijandschap als bleek dat deze projecten succesvol verliepen en soms zelfs financiële winst opleverden. Deze voorlopers werden door sommigen in hun omgeving als handlanger van een vijandige overheid gezien.

4. **De inhoud:** het doorvoeren van innovaties op bedrijfsniveau betekent dat er gezocht moet worden naar specifieke aanpassingen en oplossingen. Er moet al werkend ervaring opgebouwd worden: boeren leren om de innovatie door te voeren en leren van de innovatie doorvoeren. Dat lijkt eenvoudiger dan het vaak is. Studies rond kleine veranderingsprocessen in bedrijven (Swagemakers, 2002) laten zien dat een verandering vaak gevolgd wordt door andere van tevoren niet geplande aanpassingen.

In het verleden zijn veel pogingen gedaan om in de akkerbouw een 'vierde' gewas te introduceren. Pioniers op dit gebied hadden de hoop (maar misschien niet altijd het vertrouwen) dat zo'n vierde gewas een stevige economische peiler onder hun bedrijf zou worden. Veel van deze pogingen zijn op een teleurstelling of mislukking uitgelopen niet in de laatste plaats omdat doordat de prijs instortte toen teveel telers met de teelt begonnen. De uitkomst van deze op zich goede initiatieven zal de sceptische boer niet makkelijk stimuleren om vernieuwing prioriteit te geven.

De vier geschetste niveaus van weerstand helpen ons om vanuit de weerstand de causale verbanden te analyseren om de oorzaak(reden) en gevolg (het vertoonde gedrag) met elkaar te verbinden. Kennis hiervan kan helpen communicatiestrategieën en interventies te ontwikkelen. De sociaal-psychologen, communicatiewetenschappen en marketing bieden ons voldoende aanwijzingen en mogelijkheden, zo lang je maar weet wat de oorzaak of oorzaken zijn van het gedrag. Dit alles onder de voorwaarde dat je vindt dat de wereld maakbaar is en de overheid (mede)verantwoordelijk is voor het initiëren van (systeem)innovaties en niet in de laatste plaats omdat je vindt dat die boer een probleem heeft!

6.2 De omgeving: innoveren in een veranderende wereld

Voor de agrarische sector is er na de tweede wereldoorlog veel veranderd. De macht van de boerenstand en de coöperaties is verminderd; het aantal boerenbedrijven is fors gedaald en een steeds kleiner percentage van de totale beroepsbevolking maakt onderdeel uit van de boerenstand; de vergaande specialisatie heeft geleid tot een vermindering van de bundeling van krachten en de daarbij horende politieke macht. Ook de omgeving van het agrarische productieproces is veranderd. De toeleverende en afnemende industrie is in sterke, vaak internationale, ketens georganiseerd. Daarnaast is er, onder andere in het kader van internationaal handelsbeleid, een omslag gaande: subsidiëring is uit, marktwerking is in. Schaalvergroting en specialisatie vormen het meest voor de hand liggende verweer daarop. De agrarische ondernemer moet echter ook duurzaam en maatschappelijk verantwoord

ondernemen. Hij/zij moet een balans zoeken in technologische, economische, ecologische en maatschappelijk-culturele krachten (LTO, 1999). Dit complexe krachtenveld doet meer dan in het verleden een appèl op zijn/haar ondernemerschap.

6.3 Kennis

Ook de kennisinfrastructuur is sterk veranderd. Het Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs (OVO) drieluik bestaat, als door de overheid gecreëerd en in stand gehouden drieluik, niet meer. Hierdoor moet de ondernemer zelf nagaan waar hij/zij de benodigde kennis vandaan haalt om de veranderingen in hun bedrijf of bedrijfsvoering succesvol te implementeren.

De opkomst van de kenniseconomie betekent voor het individu dat hij steeds meer en sneller informatie zal moeten verwerken en eigen maken. Boeren die verder willen zijn zich bewust van het belang van kennis. Zij zijn steeds op zoek naar betrouwbare bronnen die dicht bij hen liggen. Zij toetsen hun interpretaties in hun netwerk (collega's, studieclubs, leveranciers en afnemers).

Boeren hebben een voorkeur voor betrouwbare toepasbare kennis en daarmee hebben ze vooral hun eigen bedrijfssituatie voor ogen. Analoog daaraan bestaat er een sterke voorkeur voor agrarische netwerken. Een bezwaar van deze agrarische netwerken kan zijn dat ze te weinig een verfrissende kijk op problemen bieden.

6.4 Signalen van buiten

Door het verdwijnen van het OVO drieluik worden signalen niet meer gefilterd en op maat vertaald bij de boer 'thuisbezorgd' door bijvoorbeeld de (vroegere) landbouwvoorlichtingsdienst. Het is daarom aan de individuele boeren en tuinders zelf om te kiezen welke signalen hij wil ontvangen en welke innovaties hij/zij moet doorvoeren om het bedrijf ook op langere termijn levensvatbaar te houden.

Agrariërs en hun bedrijven worden omgeven door een krachtenveld. Dat krachtenveld bestaat uit verschillende actoren en deze beïnvloeden het gedrag van de boer en de positie van het bedrijf. Dit krachtenveld is in de loop van de jaren complexer geworden. Het zorgt ervoor dat de agrarische ondernemer vele en sommige tegenstrijdige signalen ontvangt. Bijvoorbeeld: de burger wil dat er dier- en milieuvriendelijk wordt geproduceerd. Dat kan vaak wel maar dat leidt wel tot kostprijsverhoging wat hem in conflict brengt met de consument die een vriendelijk geprijsd product wil. Dit voortdurende zoeken naar een evenwicht tussen de maatschappelijke eisen en de eisen van de consument zorgt er voor dat veel agrariërs de wereld waarin zij leven als gecompliceerd ervaren.

Boeren kunnen vanuit hun positie als ondernemer van een vaak klein bedrijf eenvoudigweg niet in staat om op alle signalen die op hen afkomen te reageren. Dit betekent dat zij moeten kiezen waarop zij zullen reageren. Het kiezen uit signalen is een kenmerk van ondernemerschap. Innovatieve ondernemers laten veel informatie op zich afkomen en selecteren daaruit bewust en onbewust datgene waarmee ze in hun bedrijf aan de slag kunnen gaan.

6.5 Intermediären

Innoveren is meer dan imiteren en dat start al bij de bewustwording van de noodzaak tot verandering. Voorlopers en volgers maken andere keuzes, ondervinden andere gevolgen van hun acties en staan daardoor ook voor andere afwegingen in hun ondernemerschap.

Potentieel kunnen intermediären een belangrijke rol vervullen in de kennisoverdracht: zij treden in discussie met boeren en diepen op die manier aangeboden kennis verder uit. Intermediären (bijv. vertegenwoordigers van het toeleverende en afnemende bedrijfsleven) hebben toepasbare kennis snel beschikbaar en kunnen ook over ervaringen bij andere boeren vertellen. De boeren beschouwen

de intermediairen over het algemeen als een belangrijke en betrouwbare informatiebron naast andere bronnen. Intermediairen spelen een belangrijke rol bij innovaties van de in het vorige hoofdstuk aangeduide product-, en procesinnovaties. Wanneer innovaties echter het belang van hun eigen organisatie gaan schaden mag van intermediairen geen stimulerende rol verwacht worden (Gielen en Zaalink 2002). In dit verband wordt opgemerkt dat het wellicht teveel gevraagd is van AVEBE om het voortouw te nemen bij de implementatie van een systeeminnovatie in de Veenkoloniën. Systeeminnovatie kan weliswaar het perspectief voor de eigenaren van AVEBE (in casu de veenkoloniale akkerbouwers) verbeteren echter het kan ten koste gaan van de positie van het bedrijf AVEBE. Bovendien zal het bedrijf AVEBE systeeminnovatie niet als haar 'core business' beschouwen en derhalve daar zelf niet spontaan aan gaan werken.

7 Waaron wel of geen streven naar vernieuwing?

Een belangrijke achterliggende vraag in het project was: 'waarom innoveren agrariërs wel of waarom innoveren ze niet'? In dit hoofdstuk wordt daar nader op ingegaan.

Bij onze zoektocht naar de oorzaak van het al dan niet innoveren, krijgen we te maken met vragen als: moeten we de oorzaak zoeken bij de boeren zelf of speelt de totale context een belangrijke rol? Is het systeem, waarin die agrariër met zijn bedrijf is gevat zelf aan innovatie toe?

In ieder geval lijkt het goed om het probleem van verschillende invalshoeken te benaderen. We hebben drie invalshoeken onderscheiden:

1. System-blame: de hoofdoorzaak moeten we zoeken bij het functioneren van het systeem.
2. Person-blame: de hoofdoorzaak moeten we zoeken bij de agrariër zelf.
3. Expert-blame: de hoofdoorzaak moeten we zoeken bij de invloed van experts rondom die boer.

1. **System-blame:** agrariërs innoveren niet, omdat het systeem hen niet stimuleert tot innovatie.

In de LEI-studie 'Innoveren onder voorwaarden' gaan Wolters en Schuite nader in op de rol van de overheid als wetgever en de wijze waarop wet- en regelgeving de innovativiteit van de agrarische ondernemingen beïnvloedt, in de zin van stimuleren of belemmeren.

Zij komen tot de conclusie dat de grote mate van detail in de huidige wet- en regelgeving een groot struikelblok is voor vooruitstrevende ondernemers. Onverwachte wijzigingen in wet- en regelgeving en inconsistenties tussen verschillende wetten en regels zijn andere problemen waar de vooruitstrevende ondernemer mee kampt. Verder vinden Wolters en Schuite dat het Ministerie van LNV zich niet voldoende bewust is van bepaalde aspecten van innovatie in de agrarische sector, zoals de diversiteit onder ondernemers en de inherente onzekerheid rond innovatieprojecten.

In de publicatie 'ruimte voor vernieuwend ondernemerschap in de landbouw' gaat een werkgroep onder voorzitterschap van Mw. W. Sorgdrager in op de belemmeringen die de regelgeving van de overheid op zou werpen tegen de vernieuwing van de landbouw. Voornoemde rapportage is uitgebracht in het kader van het project Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit. De werkgroep komt daarin tot de conclusie dat innovaties vooral worden belemmerd door:

- de grote hoeveelheid (en frequent wisselende) regels die de overheid stelt;
- regelgeving die niet past bij vernieuwing van het productieproces of bij verbreding van activiteiten;
- langlopende procedures;
- het gebruik van middelvoorschriften i.p.v. doelvoorschriften;
- de manier waarop lagere overheden bevoegdheden invullen.

Ook deze werkgroep doet een aantal aanbevelingen maar zegt er direct bij dat hun werk weinig zaken heeft opgeleverd die slechts met uitvoering van deze

aanbevelingen worden opgelost. Niettemin kan ook uit deze rapportage afgeleid worden dat 'het systeem' innovaties niet direct bevordert.

Ook bij onze interviews wordt soms expliciet of terzijde voorbeelden genoemd van wet- en regelgeving die innovaties (of bescheidener: bedrijfsontwikkeling) tegenhoudt. Genoemd worden: het gewasbeschermingsbeleid en het beleid op gebied van ruimtelijke ordening (met name bestemmingsplannen). De uitvoering van het ruimtelijke orderingsbeleid is vooral een taak van gemeenten en provincies. Dat is waarschijnlijk ook de reden dat provincies en gemeenten relatief vaak genoemd worden als organisaties die belemmerend werken op het realiseren van innovatieplannen. Vooral op plannen die te typeren zijn als innovatie in businessconcepten of in geval van transactie-innovaties. Het mestbeleid werd minder vaak genoemd, mogelijk omdat de geïnterviewde veehouders over het algemeen geen intensieve bedrijven hadden.

Tot slot kan de EU landbouwpolitiek genoemd worden. Een minderheid van de geïnterviewden in de praktijk maar vrijwel alle medewerkers van DNoord geven dat systeem min of meer de schuld van het feit dat ondernemerschap en innovativiteit in het Noorden onvoldoende zijn geprikkeld. Van oudsher was graanteelt, de teelt van zetmeelaardappelen en melkveehouderij in het Noorden dominant aanwezig. Deze gewassen en houderij zijn pas na de jaren 50 van de vorige eeuw onder de EU markt- en prijspolitiek komen te vallen. Deze politiek verzekerde de agrariërs van, weliswaar bescheiden, maar stabiele inkomens. Omdat een groot deel van het areaal en een groot deel van de bedrijven in het Noorden onder deze EU landbouwpolitiek viel, voelde een groot deel van de Noordelijke landbouw geen directe prikkel tot innovatie meer vanuit de markt. Daardoor lijkt het alsof relatief veel ondernemers in het Noorden weinig innovatief zijn. Het is echter niet onmogelijk dat het relatieve aantal weinig innovatieve ondernemers (dus het aantal weinig innovatieve ondernemers per hectare marktorderingsgewas of per melkkoe) in het Noorden niet hoger is dan in andere delen van het land.

Het lijkt er in zijn algemeenheid op dat vanwege 'system-blame' de Noordelijke agrarische sector in sommige gevallen niet innoveert of niet innoveert in een richting die de ondernemer voor ogen staat.

Aan de andere kant laat een ondernemer met een positieve attitude t.a.v. innovatie zich niet direct uit het veld slaan door bureaucratische belemmeringen. Als het ene niet lukt probeert hij het andere. Desnoods verplaatst hij zijn bedrijf naar een locatie of gemeente waar hij zijn plannen wel kan realiseren. Daarvan hebben we bij de interviews ook voorbeelden aangetroffen.

Daarnaast moet bedacht worden dat de meeste innovaties betrekking hebben op procesinnovaties en (in mindere mate) productinnovaties en daarbij heeft de regelgeving van de overheid maar betrekkelijk weinig invloed. Evenwel, het is wel fair om de bevindingen van met name de eerder genoemde LEI-rapportage in het oordeel mee te wegen en kanttekeningen bij het functioneren van het systeem te plaatsen.

2. **Person-blame:** agrariërs innoveren niet omdat ze niet willen of kunnen.

In de eerder aangehaalde LEI studie 'Innoveren onder voorwaarden' (Wolters en Schuite) wordt onderscheid gemaakt tussen ondernemers die doorgaan en ondernemers die stoppen met ondernemen. De laatste groep ondernemers verkoopt het bedrijf en zoekt een baan in loondienst of gaat rentenieren. Ze hebben geen bedrijfsopvolger, moeten plaatsmaken voor natuurontwikkeling, industrie of woningbouw of hebben onvoldoende financiële middelen om de investeringen te doen die nodig zijn om door te kunnen gaan. De groep die doorgaat blijft ondernemer. Sommigen zoeken hun heil buiten de agrarische sector maar anderen (de meesten) blijven agrariër. Binnen deze groep ondernemers worden afwachtende en vooruitstrevende ondernemers onderscheiden. Zij onderscheiden zich van elkaar door hun houding jegens nieuwe ontwikkelingen. De typen op een rij:

1. De afwachtende ondernemer: is onzeker over alle aspecten van de innovatie: de technische haalbaarheid, het rendement en de wettelijke kaders. Afwachtende ondernemers kijken de kat uit de boom. Ze ontwikkelen innovaties niet zelf en zijn relatief laat bij het oppakken van nieuwe ontwikkelingen. Ze wachten af en kijken toe hoe anderen innoveren en experimenteren.
2. De vooruitstrevende ondernemer: durft risico's te nemen. Hij ontwikkelt zelf innovaties of pikt nieuwe ontwikkelingen snel op. In dat geval spreken we van een innoveerder. Wat hij doet is niet alleen nieuw voor zijn eigen bedrijf, maar ook voor de gehele sector, en/of regio.
3. De vroege volger: ontwikkelt niet zelf, maar koopt innovaties 'kant-en klaar' van de plank, kort nadat ze op de markt zijn verschenen.
4. De opklimmende ondernemer: is een ondernemer, die zijn bedrijf op een hoger plan wil brengen: een afwachtende ondernemer, die vooruitstrevend wil worden; een vroege volger, die zich wil ontwikkelen tot innoveerder.

Bij onze interviews zijn we de onder 2) definieerde ondernemer maar in een enkel geval tegen gekomen maar ook 'type 1' is maar beperkt in onze selectie vertegenwoordigd. De meeste geïnterviewde ondernemers passen in de beschrijving die onder 3) of een enkele die onder 4) valt.

Afgaande op de karakterisering die sommigen van hun omgeving geven is er in de Noordelijke agrarische sector tot op zekere hoogte sprake van een 'person-blame'.

Gesteld kan worden dat in onze groep geïnterviewden maar in zeer beperkte mate sprake is van 'person-blame'. Dat geldt in mindere mate voor de omgeving van onze groep geïnterviewden. Of anders gezegd: 'type 3' vindt dat veel van zijn collega's onder 'type 1' vallen (voor zover ze niet tot de wijkers behoren). Overigens kan men zich afvragen of de geïnterviewden in sommige gevallen niet te hard oordelen over hun omgeving. Immers men zou ook kunnen stellen dat ondernemers die met het oog op bedrijfsbeëindiging bewust kiezen voor het niet investeren in innovaties ook een vorm van innovatie toepassen. Bovendien moet bedacht worden dat veel van de geïnterviewden innovatie vooral invulling geven door te streven naar schaalvergroting/intensivering. Dat kan uiteindelijk in veel gevallen alleen gerealiseerd worden dankzij de 'wijkers'. In die zin mogen de blijvers blij zijn dat er zoveel wijkers, dus in hun ogen weinig innovatieve ondernemers, zijn omdat zij ruimte maken voor de blijvers.

3. **Expert-blame:** de agrariër innoveert niet omdat de expert niet goed functioneert.

Eerder is in deze notitie een onderscheid aangebracht in de diverse vormen van innovaties:

- Producten of diensten
- Processen
- Transacties
- Organisatie
- Businessconcepten
- Markten
- Omgeving

Innovaties op het terrein van product, dienst, organisatie of businessconcepten spelen zich veelal af op bedrijfsniveau en zijn de verantwoordelijkheid van de individuele boer, al dan niet bijgestaan door anderen (afnemers, afzetcoöperaties, leveranciers, boekhoudbureaus etc.) uit zijn omgeving.

In het rapport 'Hoe komen gewone boeren tot verandering' (Gielen en Zaalmink, 2003) wordt aangegeven dat intermediairen (waarmee de hele groep organisaties/personen wordt bedoeld waarmee de agrariër een commerciële relatie onderhoudt) een belangrijke rol vervullen bij de overdracht van kennis. Het is echter niet bekend in hoeverre deze experts een stimulerende dan wel remmende rol spelen bij innovaties. Ook is niet bekend in hoeverre deze 'anderen' (die vaak ook weer

commerciële ondernemingen vertegenwoordigen) kunnen uitstijgen boven hun eigen belang bij het stimuleren van innovaties bij hun klanten. Wanneer bijvoorbeeld een mengvoerleverancier een akkerbouwer overhaalt tot het opzetten van een vleeskuikentak op het bedrijf mag men er vanuit gaan dat de mengvoerleverancier het initiatief voor deze innovatie niet vanuit onbaatzuchtige motieven neemt. Uit de interviews blijkt dat de agrarische ondernemers en hun partners over het algemeen positief zijn over de rol van intermediairen bij de vernieuwing van het bedrijf al beschouwen ze de rol van deze experts over het algemeen als bescheiden. Melkveehouders verwachten over het algemeen wel veel van de zuivelonderneming bij het proces van innovatie. Het is echter niet duidelijk of ze daarmee bedoelen dat ze verwachten dat de zuivelonderneming het voortouw zal nemen bij het leiding geven aan de innovatie van primaire bedrijven. Waarschijnlijk bedoelen de meesten dat de zuivelonderneming zelf ook met (product)innovatie bezig is. De revenuen van deze innovatie komen in een coöperatieve onderneming de eigenaren (in casu de melkveehouders) ten goede. Zo beschouwd kan een succesvol innoverende zuivelonderneming de innovatie van primaire melkveehouderij mogelijk maken omdat de zuivelonderneming dankzij de innovatie en goede melkprijs kan uitbetalen.

Transactie-innovaties, marktinnovaties en omgevingsinnovaties noemt men ook wel systeeminnovaties. Systeeminnovaties stijgen uit boven het niveau van het individu, het individuele bedrijf of individuele belangengroep. Afhankelijk van de belangen die er mee gediend zijn of kunnen worden kan de overheid eigenaar zijn van het probleem dat systeeminnovaties niet tot stand komen. Het Ministerie van LNV, zal als een van de overheden, moeten nagaan in hoeverre het algemeen belang gediend is met het streven naar systeeminnovaties.

Diverse opeenvolgende bewindslieden van LNV beschouwen (systeem)innovatie als noodzakelijk voor een verdere duurzame ontwikkeling van de agrarische sector. Voorbeeld daarvan is het stimuleren van biologische landbouw door de overheid. Door het belang van innovatie expliciet te benoemen, beleid te voeren en regelingen te ontwerpen die innovatie moeten stimuleren krijgt de overheid ook een verantwoordelijkheid voor het slagen van het innovatiestreven.

De geïnterviewde ondernemers hebben veel opmerkingen gemaakt over de rol van de overheid bij het tot stand komen van innovaties. Echter deze opmerkingen gaan alle in de richting van 'verbeteren van randvoorwaarden voor innovatie'. De opmerkingen van de geïnterviewden kunnen echter niet los gezien worden van het soort innovaties waar zij zich mee bezighouden. De landelijke overheid wenst (zonder dat overigens steeds expliciet zo te noemen) vooral systeeminnovatie bijvoorbeeld wanneer zij het over de transitie van de veehouderij heeft. Het slagen van een dergelijke innovatie vereist echter leiderschap van een sterke partij of partijen. Het is een vorm van innovatie die buiten de scope van de geïnterviewde agrariërs valt. Het is dan ook de vraag of de agrarische sector en de overheid wederzijds niet (te) veel van elkaar verwachten of de verkeerde verwachtingen hebben. Als dat zo is, is de kans groot dat ze onbegrepen zitten te wachten tot de ander een initiatief neemt.

8 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven. Conclusie worden besproken in volgorde van de vragen zoals die in de inleiding zijn vermeld.

1. Zijn jonge agrarische ondernemers zich bewust van de veranderingen die op hen afkomen?

De geïnterviewde bedrijfshoofden zijn zich bewust dat de wereld om hen heen verandert. Ze zien relatief veel ondernemers zonder opvolger om zich heen en hebben reeds bemerkt of zijn zich ervan bewust dat de nationale en Europese landbouwpolitiek verandert. Ook ervaren ze dat de overheid (in hun ogen strenge) randvoorwaarden stelt aan de productie.

De mate waarin de partners betrokken zijn bij het bedrijf bepaald tot op zekere hoogte de mate waarin ze zich bewust zijn van de veranderingen die op de agrarische wereld afkomen. Ongeveer 2/3 van de partners heeft een betaalde baan buitenshuis of heeft zelf een bedrijf. Partners met veel activiteiten buitenshuis zijn vaak wat minder goed op de hoogte van komende veranderingen in de EU landbouwpolitiek.

2. Welke types ondernemers vinden we vooral in Noord Nederland?

Geïnterviewde bedrijfshoofden geven zelf aan dat ze tot de groep traditionele groeiers of nieuwe groeiers behoren. Nieuwe groeiers willen deze typering gecombineerd zien met de typering 'maatschappelijke' groeier. Wat betreft hun houding t.a.v innovaties kunnen de meest ondernemers gekenmerkt worden als 'vroegge volger' of 'opklimmende ondernemer'

Partners van bedrijfshoofden kwalificeren zichzelf als traditionele groeier of maatschappelijke ondernemer. Een kleine minderheid afficheert zichzelf als 'nieuwe groeier'.

Medewerkers van DNoord vinden de melkveehouders en de akkerbouwers met rooivruchten (geen zetmeelaardappels) traditionele groeiers of nieuwe groeiers. Glastuinders worden door hen gezien als 'nieuwe groeiers'. Bij de traditionele akkerbouw (zetmeelaardappelen, graan, hennep enz.) worden overwegend zuinige ondernemers en routiniers gevonden. Bij ondernemers die de activiteiten afbouwen (de 'wijkers') zijn routiniers en zuinige ondernemers oververtegenwoordigd.

3. Waar zien jonge agrarische ondernemers hun toekomst liggen?

Bedrijfshoofden willen het bedrijf verder uitbouwen in de productietakken waarvoor ze hebben gekozen en op de plaats waar ze nu gevestigd zijn. Wel geven velen aan het wenselijk te vinden het inkomen niet afhankelijk te maken van één tak waarbij moet worden opgemerkt dat veel bedrijven al meerdere takken hebben. Vrijwel geen enkele ondervraagde ondernemer heeft emigratieplannen of plannen om in deeltijd buiten de landbouw te gaan werken.

Een minderheid van de partners van bedrijfshoofden werkt een substantieel deel van de tijd mee in het bedrijf. De meesten werken buitenshuis en willen dat ook blijven doen zolang de gezinssituatie dat toelaat.

4. Hoe denken zij dat hun bedrijf er over 10 jaar uitziet of uit zou moeten zien?

De overgrote meerheid van bedrijfshoofden zet in op bedrijfsvergroting en/of intensivering. 'Verbrede' activiteiten zoals reeds bestaande tweede takken worden

uitgebouwd voor zóvër dit niet wordt belemmerd door regelgeving en voor zóvër het niet ten koste gaat van de hoofdtak. In de melkveehouderij ziet een deel toekomst in betaald natuur- en landschapsbeheer. Er zullen vaker samenwerkingverbanden met burens en afnemers ontstaan. Er blijft permanent aandacht voor de kwaliteit van de producten.

Partners van bedrijfshoofden denken in grote meerderheid hetzelfde over de gewenste ontwikkelingsstrategie als de bedrijfshoofden. Partners willen iets vaker inzetten op (verdere) verbreding van activiteiten

Medewerkers van DNoord zoeken het eveneens in verbreding en betaald natuur- en landschapsbeheer (vooral in de melkveehouderij). Samenwerking met burens en afnemers wordt voor de toekomst van belang gevonden evenals het verbeteren van kwaliteit van de producten. In tegenstelling tot de praktijk zijn de directiemedewerkers positiever over een verdere ontwikkeling van biologische landbouw.

5. Welke innovaties zijn nodig om de onder 4) verwoorde situatie te bereiken?

De geïnterviewde bedrijfshoofden en hun partners denken bij vernieuwing van het bedrijf vooral aan procesinnovatie en in veel mindere mate aan productinnovatie. Technologische vernieuwing wordt vooral ingezet om de arbeidsproductiviteit te verbeteren en/of de kwaliteit van het product te handhaven/verhogen.

Een minderheid denkt aan het toevoegen van niet-agrarische activiteiten aan het agrarisch bedrijf. Een enkeling heeft bij innovatie het oog op transactie-innovaties. Vooral in de akkerbouw speelt dat omdat men op die manier meer schakels van de productieketen aan het bedrijf kan toevoegen en minder afhankelijk wordt van een markt met veel aanbieders en weinig vragers. Systeeminnovaties (de combinatie van transactie- markt- en omgevingsinnovatie) leeft niet echt, vooral omdat dit voor individuele ondernemers 'een brug te vër' is.

6. Wat is de drijvende kracht(en) bij de agrarische ondernemers om (niet) naar de onder 4) verwoorde situatie toe te werken?

Bedrijfshoofden

De algemene drijfveer achter vernieuwing van het bedrijf is efficiencyverhoging, het verbeteren van de winstgevendheid en het zeker stellen van de continuïteit van het bedrijf. Daarnaast speelt het verbeteren van de marktpositie en het zoeken naar nichemarkten soms een rol.

De rol van de overheid wordt door bedrijfshoofden vooral gezien als faciliterend en voorwaarden scheppend. Wetten, regels en omstandigheden die de gewone bedrijfsontwikkeling en bedrijfsvoering hinderen moeten dan ook zoveel mogelijk worden vermeden omdat deze vaak ook de innovatie hinderen. De door de bedrijfshoofden opgesomde belemmeringen kunnen onderscheiden worden in de volgende thema's:

- bedrijfsopvolging in relatie tot fiscaliteit;
- harmonisatie van beleid en regelgeving;
- minder beperkende regelgeving;
- soepeler vergunningenbeleid op gebied van ruimtelijke ordening en milieu;
- consistent en betrouwbaar beleid op het terrein van Programma Beheer en (toekomstig) groene diensten

Naast deze door de overheid te beïnvloeden onderwerpen wordt basale condities als ontwikkeling van de prijs van producten, grondprijs, prijs van productierechten (melkquotum) en de mogelijkheden voor financiering genoemd.

De sociale omgeving van de bedrijfshoofden werkt in vrijwel alle gevallen mee aan het realiseren van toekomstplannen.

Het eigen ondernemerschap, kennis en scholing is genoemd als potentiële succesfactor bij het realiseren van de plannen.

De beschikbaarheid van betaalbare, redelijk geschoolde (vreemde) arbeid wordt voor de toekomst als een remmende factor genoemd. Aangegeven is dat met de toename

van de bedrijfsomvang gezinsarbeid in toenemende mate vervangen moet worden door vreemde arbeid.

Partners

Ook de partners zien de rol van de overheid bij vernieuwing van de landbouw in het licht van randvoorwaarden scheppend. Aangegeven wordt dat wet- en regelgeving niet te beperkend moet zijn voor bedrijfsontwikkeling. Dat is zij naar het oordeel van de partners nu wel.

Partners verwachten van de provincie en gemeente tegenwerking bij het realiseren van bedrijfsontwikkelingsplannen. Medewerking wordt verwacht van de sociale omgeving. Ook de medewerking van de afnemers is naar verwachting gewaarborgd. De partners verwachten veel van het ondernemerschap, de kennis en de scholing (van het bedrijfshoofd) bij het realiseren van de plannen. Gebrek aan arbeid, problemen bij de financiering, het fiscale klimaat (bedrijfsovername) en vooral beperkingen door bestemmingsplannen werden als remmend gezien bij de ontwikkelingsmogelijkheden. Wat betreft dit laatste punt lijkt er een behoefte te bestaan aan experimenteerruimte.

Medewerkers DNoord

De medewerkers van DNoord vinden dat de overheid meer experimenteerruimte zou moeten geven om vernieuwing van de landbouw te laten slagen. Wet- en regelgeving moeten beter op elkaar aansluiten. Er zouden garanties afgegeven moeten worden t.a.v. de financiering van natuur- en landschapsbeheer. Beschikbare arbeid zal een belemmering worden waarbij wordt opgemerkt dat handenarbeid niet populair is terwijl perspectiefvolle teelten (pootaardappelen, bloembollen) en sectoren (tuintbouw) veel handenarbeid vragen.

Verder denkt de helft van de medewerkers dat in sommige sectoren (met name in de zetmeelaardappelteelt) een gebrek aan ondernemerschap remmend zal werken op het doorvoeren van innovaties. Ook de medewerkers van DNoord denken dat de huidige bestemmingsplannen het streven naar innovatie soms in de weg staan. Vooral in de melkveehouderij speelt dat.

De medewerkers van DNoord zien een positieve rol voor het landbouwkundig onderzoek bij de vernieuwing van de landbouw innoverende landbouw. Een deel heeft vertrouwen in het kennisniveau van de Noordelijke landbouw.

9 Aanbevelingen

In het begin van deze publicatie is aangegeven dat het project mede tot doel had om agendavormend voor DNoord te zijn. Onderstaande aanbevelingen zijn daar dan ook op gericht.

- ❖ Het lijkt aanbevelenswaardig dat binnen de DNoord een discussie wordt gestart over de taak en rol van de Directie in het innovatieproces van de Noordelijke landbouw. Daarbij is van belang de resultaten van de interviews in gedachte te houden. Enkele van belang zijnde punten bij de gedachtewisseling binnen de Directie:
 - 1 De Directie zou zich de vraag kunnen stellen: wat gaat er mis als wij ons niet met de innovatie van de Noordelijke landbouw bemoeien? Een vraag die daar bij hoort is: welke invloed kan DNoord uitoefenen om de voorwaarden voor vernieuwing te veranderen/verbeteren en wat kan er bereikt worden als de DNoord zich wél met de vernieuwing van de Noordelijke landbouw gaat bemoeien?
 - 2 De Rabobank noemt in haar publicatie 'Innovatie in de Nederlandse land- en tuinbouw: voedingsbodem voor succesvolle verandering' als rol voor de overheid dat er voor haar een belangrijke uitdaging ligt in 'het elkaar laten vinden' van de partijen die bij innovatie zijn betrokken of betrokken zouden moeten zijn. Een dergelijke zin is makkelijk op te schrijven maar er inhoud aan geven is wat moeilijker. In dit verband kan de vraag gesteld worden of DNoord voor zichzelf de door de Rabobank bepleite makelaarsrol ziet weggelegd en of zij daar invulling aan kan en wil geven.
 - 3 Vrijwel alle geïnterviewden zijn het erover eens dat kennis en de toegang tot kennis een belangrijke voorwaarde is bij het tot stand brengen van innovaties. DNoord zou zich af kunnen vragen of ze een rol kan en wil spelen bij het in stand houden en bevorderen van een Noordelijke kennisinfrastructuur.
 - 4 In de LNV notitie 'Innovatie sleutel tot verandering' wordt gesteld dat LNV innovaties voor voedsel en groen wil sturen door actief positie te kiezen in de netwerken die van invloed zijn op het tot stand komen van systeeminnovaties. DNoord speelt een rol in één van deze netwerken n.l het Noordelijk Landbouwberaad. Een inventarisatie van het bestaan van andere relevante netwerken in het Noorden lijkt zinnig. Tevens zou nagegaan kunnen worden in hoeverre DNoord een actieve rol kan en/of wil spelen in deze netwerken.
- ❖ In deze rapportage zijn verschillende soorten innovatie beschreven. Ondernemers op primaire agrarische bedrijven richten zich vooral op product- en procesinnovaties en sommigen op transactie-innovaties. Het stimuleren van het tot stand komen van dergelijke innovaties lijkt geen exclusieve taak (meer) van DNoord. Deze taak wordt vooral door de provincies uitgeoefend soms in samenspraak met DNoord. Ter illustratie: in de periode dat het project gaande was zijn alleen al door de provincie Groningen in totaal 5 initiatieven genomen en/of subsidies verstrekt die tot doel hadden innovaties in de primaire landbouw te bevorderen (zie bijlage 3). Ook in Drenthe en Friesland lopen dergelijke initiatieven.

Het lijkt dan ook aanbevelenswaardig dat de discussie binnen DNoord zich richt op de vraag in welke soort innovaties men energie wil steken. De uitkomst van deze discussie heeft consequenties voor de doelgroep waarop men zich zou moeten richten: het gehele agrocomplex of de primaire sector. Daarbij is ook de vraag aan de orde of men wil (blijven) samenwerken met de provincies bij het

bevorderen van innovaties of dat met complementair aan provinciale initiatieven wil zijn.

- ❖ Wanneer de discussie binnen de DNoord resulteert in de conclusie dat de Directie een rol wil en kan spelen bij de bevordering van innovatie van de Noordelijke landbouw verdient het aanbeveling een project van beperkte omvang en met evalueerbare einddoelen op te zetten. Een goed communicatieplan waarin de intenties en de rol van DNoord beschreven staat moet onderdeel zijn van het project. Een dergelijk project kan helpen ervaring op te doen met een projectmatige aanpak van innovatie.

Er zijn bij de uitwerking van de interviews nog een aantal ‘losse einden’ blijven liggen die niet direct tot agendavormende aanbevelingen voor DNoord aanleiding zijn maar die de nieuwsgierigheid wel prikkelen of anderszins nog activiteit nodig maken:

- ❖ Het is interessant na te gaan in hoeverre de buitenshuis werkende partners de continuïteitsperspectieven van de agrarische bedrijven beïnvloeden.
- ❖ Ter bevordering van de uniformering van het begrippenkader en ter vermijding van misverstanden tussen overheid en bedrijfsleven is een goede definiëring van begrippen noodzakelijk. Begrippen als: agrarisch ondernemer, ondernemerschap, innovatie, transitie, vernieuwing enz. zouden dusdanig benoemd moeten zijn dat dit in gesprekken tussen overheid en bedrijfsleven (en onderling) niet tot verschillen in beeldvorming aanleiding geeft.
- ❖ Uit de interviews blijkt dat de agrariërs het belangrijk vinden om het inkomen niet afhankelijk te maken van één tak. Er worden echter weinig (investerings)plannen genoemd die uitgelegd kunnen worden als een investering in ‘verbreding’. Het verdient aanbeveling nader te onderzoeken waar de agrariërs aan denken als ze opmerken het belangrijk te vinden dat het inkomen niet van één tak afhankelijk is.
- ❖ De geïnterviewde melkveehouders geven aan veel te verwachten van de rol van de zuivelindustrie bij het tot stand komen van innovaties. Het is van belang na te gaan of ze hiermee bedoelen of ze veel verwachten van de (product)innovatie van de zuivelindustrie zélf (die kan resulteren in een goede melkprijs) óf dat ze verwachten dat de zuivelindustrie het voortouw zal nemen bij het leiding geven aan (systeem)innovatie in de melkveehouderijsector.
- ❖ Verschillende agrariërs verwachten in de toekomst naar een dusdanige omvang te groeien dat een aanzienlijk deel van de benodigde arbeid op het bedrijf geleverd zal moeten worden door ‘vreemde’ arbeid. Het is aan te bevelen dat de verantwoordelijke organisaties en instellingen de behoefte aan opleiding en scholing van een nieuwe generatie agrarische medewerkers nu reeds in kaart brengen. Ook zal blijvend aandacht nodig zijn voor het creëren van een positief imago voor werk in de land- en tuinbouw.

Bijlage 1 Literatuurlijst

Bont, C.J.A.M. de, W.H. van Everdingen, J.F.M. Helming, J.H. Jager. Hervorming Gemeenschappelijk Landbouwbeleid 2003; Gevolgen van de voorstellen van de Europese Commissie voor de Nederlandse landbouw. Den Haag, LEI, 2003. Rapport 6.03.05

Cozijnsen, A.J. omgaan met weerstand, M&O 1995

De Vries, H en E.Backbier. Verklaring en verandering van het gedrag: een beschouwing van het transtheoretische model. Tijdschrift Gezondheidsbevordering, maart1995

Gielen, P.M. en B.W. Zaalmink. Hoe komen gewone boeren tot verandering? Agro Management Tols, Rapport nr. 18. Wageningen, Juni 2003

Kok, G.J. en H. de Vries. Een model van gedragsverandering via voorlichting, Nederlands tijdschrift voor de psychologie nr. 40

Lauwere, C de, K. Verhaar en C Drost. Het Mysterie van het Ondernemerschap. IMAG Rapport 2002-02. Wageningen, Mei 2002.

LTO Nederland, (1999), In de verandering ligt de versterking. Oriëntatie op de toekomst van agrarische bedrijven en hun behoefte aan dienstverlening en belangenbehartiging. LTO Nederland. Den Haag,

MDW-werkgoep. Ruimte voor vernieuwend ondernemerschap in de landbouw. Eindrapportage MDW werkgroep (vz. Mw W. Sorgdrager). Den Haag, April 2003. (<http://www.minlnv.nl/infomart/parlemnt/2003/par03210.pdf>)

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Innoveren: sleutel tot verandering. 26 Oktober 2001 (<http://www.minlnv.nl/infomart/parlemnt/2001/par01314.htm>)

NN. De Drentse Landbouw Agenda. De Drentse landbouw sinds 1990 en toekomstige ontwikkelingen: een analyse vanuit een bedrijfseconomisch perspectief. Publicatie op de website van de provincie Drenthe.

Rabobankgroep, stafgroep economisch onderzoek. Innovatie in de Nederlandse land- en tuinbouw: voedingsbodem voor succesvolle verandering. Themabericht 2002/24

Rutten H., en H.J. van Oosten (red). Innoveren met ambitie - Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector. NRLO-rapport 99/17, Den Haag, juli 1999

Smit, A.B. en H. Prins. Gevolgen van invoering van de Mid Term Review voor de akkerbouw in Noordoost-Nederland. Den Haag, LEI, 2003, Rapport 6.03.03

Swagemakers, P. (2002), Verschil maken. Novelty-productie en de contouren van een streekcoöperatie. WUR, Wageningen

Wolters, A. en H. Schuite. Innoveren onder voorwaarden; Hoe wetten en regels de innovatiemogelijkheden van de agrarisch ondernemer beïnvloeden, Rapport 6.02.10, LEI, Den Haag, December 2002.

Bijlage 2 Projectorganisatie

Opdrachtgever	Directeur Directie Noord
Gedelegeerd opdrachtgever	Marjan Datema (Directie Noord)
Opdrachtnemer:	Arjan Schutte, leider programma Agrostructuur en Markt (EC-LNV)
Projectleider:	Pim Bruins (EC-LNV)
Projectgroepleden:	Aad van Lankeren, Theo Janssen (EC-LNV)
Uitvoering interviews	Pim Bruins, Theo Janssen, Aad van Lankeren (EC-LNV), Gerrit Bargerbos, Marjan Datema, Sjef van der Lubbe, Ko Munneke, Sipke Sikkes, Bram Streefland (Directie Noord)
Klankbordgroep:	medewerkers van Directie Noord en Directie Oost

Bijlage 3 Vragenlijst

Vragenlijst bedrijfshoofd bij inventarisatie drijvende/ belemmerende krachten achter vernieuwing in de landbouw

ALGEMEEN:

Naam :
Woonplaats :
Bedrijfssector : akkerbouw/
melkveehouderij/varkenshouderij/pluimveehouderij/glastuinbouw.....
anders (bijv. combinatie van)
Datum :
Interviewer(s) :

UW BEDRIJF:

1. Wilt U iets over uw bedrijf vertellen:

Oppervlakte waarvanha grasland enha bouwlandm²
glas
Bouwland bestaat uit.....ha aardappelen,ha bieten, ha graanha overig
Indien glastuinbouw welke teelten:
Grondsoort
Bewaarplaats(en) voor capaciteit
Eigen verwerking (sorteren/inpakken)
Aantal dieren waarvanmelkkoeien/vleeskalveren/vleesstieren/schape
..... vleeskuikens/legkippen/vleesvarkens/fokzeugen
Opvolgingssituatie
Aantal medewerkers in loondienst
Hoeveel uur werkt u in het bedrijf
Hoeveel uur werkt uw partner in het bedrijf
Wanneer heeft u het bedrijf overgenomen of denkt u het te gaan overnemen..
Welke ondernemingsvorm heeft uw bedrijf (maatschap,firma,BV)?
Indien een maatschap, wat voor maatschap?
Hoe is uw huishouding samengesteld ofwel wat is de gezinssamenstelling?
Hoe lang woont u al in deze streek ?en uw ouders?
Zijn er in het verleden belangrijke veranderingen geweest (is het bedrijf
vergroot/verkleind), is het bouwplan sterk gewijzigd, is er een nieuwe stal gebouwd,
andere teelten erbij enz.
Gaan er in de nabije toekomst belangrijke veranderingen/investeringen plaatsvinden (
bedrijfsovername, bedrijf vergroot/verkleind, wordt het bouwplan sterk gewijzigd, is
er een nieuwe stal gebouwd, andere teelten erbij enz).

2. Hoe zou U Uw bedrijf willen typeren? Denk hierbij aan intensief/extensief,
afwijkend/niet afwijkend van het gemiddelde in de streek, modern/traditioneel,
toekomstgericht/afbouwend

Toelichting:.....

3. Hoe zou U uzelf als ondernemer willen typeren?

- a) Zuinige ondernemer : u richt uw bedrijfsvoering op het beperken van uitgaven
- b) Maatschappelijke ondernemer: u streeft niet naar een topbedrijf maar richt u meer op nieuwe takken, natuurbeheer, biologische landbouw enz.
- c) Traditionele groeier. U produceert zoveel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten
- d) Nieuwe groeier: U wilt een (groot) topbedrijf en staat open voor vernieuwing
- e) Routinier: u vaart op routine en wilt of kunt geen belangrijke wijzigingen in het bedrijf doorvoeren
- f) Ik pas niet in deze typering, ik beschouw mezelf meer als een

Toelichting:.....

4. Als u, voor zover mogelijk, een gemiddeld beeld van uw collega's in de buurt zou moeten schetsen hoe zou u ze dan (zie vraag 3) typeren?

.....

5. Verschilt dat beeld ook nog afhankelijk van de sector die u op het oog hebt of de leeftijd van de ondernemers?

- Ja.....toelichting.....
- Nee

Een toekomst zonder belemmeringen

6. Stel: er zijn geen praktische belemmeringen. Wat zou u dan in uw bedrijf of bedrijfsvoering willen veranderen om er voor te zorgen dat uw bedrijf goede toekomstmogelijkheden heeft:

- 1 = dat moet niet gebeuren/is schadelijk,
- 3 = niet van belang,
- 5 = is het beste/is noodzakelijk

1 2 3 4 5	Niets veranderen	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Het bedrijf vergroten (meer ha's, vee)	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Het inkomen niet afhankelijk maken van één tak en het dus in verbreding zoeken	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Zuiniger boeren	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Samenwerking zoeken met mijn afnemers en beziën of ik zo een betere prijs kan krijgen voor mijn product	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Samenwerking zoeken met mijn burens om de kosten te drukken	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Direct zelf de producten aan de consument verkopen	Toelichting.....
1 2 3 4 5	De producten meer zelf ver- of bewerken	Toelichting.....
1 2 3 4 5	De kwaliteit van mijn producten verbeteren	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Overschakelen op biologische productie	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Betaald natuur- en landschapsbeheer erbij	Toelichting.....

	gaan doen
1 2 3 4 5	In deeltijd gaan werken	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Mijn partner stimuleren/mogelijk maken een baan buitenshuis te zoeken	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Voor anderen loonwerk verrichten	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Zorgen dat mijn financieringslasten minder worden	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Andere teelten beginnen zoals	Toelichting.....
1 2 3 4 5	Anders	Toelichting

7. Neem de drie hoogste scores van de vorige vraag. Wat zou er moeten gebeuren om dat op uw bedrijf te laten slagen

- 1).....
2).....
3).....

De toekomst

8. Kunt u een beeld schetsen van hoe u denkt dat uw bedrijf er over 10 jaar uitziet? (welke oppervlakte, hoeveel dieren, welk bouwplan, hoeveel mensen werken er, waar haalt het bedrijf zijn inkomen uit?)

Toelichting:.....
.....

9. Wat is er voor nodig om dat beeld wat u zojuist geschetst hebt werkelijkheid te laten worden?

Toelichting:.....
.....

10. Ziet u een rol voor de overheid bij het realiseren van uw plannen? Zo ja wat zou ze moeten doen of laten?

.....

11. Van **wie** verwacht U, bij het realiseren van Uw toekomstplannen, de meeste **medewerking**, dan wel de meeste **tegenwerking**? (omcirkelen wat het meest van toepassing is)

1 = meeste tegenwerking,

3 = speelt geen rol,

5 = meeste medewerking,

6 = niet van toepassing.

Toelichting zonodig invullen.

- | | | |
|-------------|---|------------------|
| 1 2 3 4 5 6 | Ouder(s) | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Broer(s) en zus(sen) | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Buren en kennissen | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | mijn partner | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | de boekhouder/accountant | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | de bank | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | de provincie | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | de gemeente | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Min. van Landbouw | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Min. van Economische Zaken | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Het Min. van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | het landb. kundig onderzoek | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Toeleveranciers | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Afnemers | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | DLV, en andere voorlichters | Toelichting..... |
| 1 2 3 4 5 6 | Anderen n.l. | Toelichting..... |

12. Van **wat** verwacht U de meeste profijt of last te hebben bij Uw toekomstplannen?

(omcirkelen wat het meest van toepassing is)

1 = meeste last of gebrek aan,

3 = speelt geen rol,

5 = meeste profijt of is ruim voor handen,

6 = niet van toepassing

1 2 3 4 5 6	Grond	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Arbeid	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Mijn ondernemerschap	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Financiering	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Kennis	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Scholing	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Fiscale klimaat	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Bestemmingsplannen	Toelichting.....
1 2 3 4 5 6	Andere n.l.	Toelichting.....

13. Is het U bekend dat er in Brussel plannen bestaan om het systeem van prijsondersteuning dat geldt bij granen, zetmeelaardappelen, zuivel enz. te vervangen door een systeem van inkomensondersteuning ?

Is mij bekend

Is mij niet bekend

Dat telt in mijn sector nauwelijks

Toelichting :.....

14. Hebben de Brusselse plannen invloed op uw **toekomstplannen?** (er wordt dus niet gevraagd of de plannen invloed op uw inkomen of bedrijf hebben maar het gaat erom of u uw toekomstplannen wijzigt)

Dat kan ik nu nog niet bekijken

Nee

Ja Toelichting:.....

15. Boeren kunnen in de toekomst alleen boer blijven als (omcirkelen)

1 = onbelangrijk,

3= van enig belang,

5 = zeer belangrijk,

6 = niet van toepassing,

7 = geen mening

1 2 3 4 5 6 7	ze het lot in eigen hand te nemen
1 2 3 4 5 6 7	de toeleverende industrie een leidende rol neemt.
1 2 3 4 5 6 7	de afnemende industrie een leidende rol neemt.
1 2 3 4 5 6 7	de veiling een leidende rol neemt.
1 2 3 4 5 6 7	de productschappen een leidende rol nemen
1 2 3 4 5 6 7	de (N)LTO (NVV, NAV, NMV) een leidende rol neemt.
1 2 3 4 5 6 7	er meer marktwerking bij de prijsvorming van producten komt
1 2 3 4 5 6 7	de macht van het grootwinkelbedrijf wordt verminderd
1 2 3 4 5 6 7	er voor veel meer producten een quoteringstelsel wordt ingevoerd
1 2 3 4 5 6 7	ze meer en beter samenwerken met hun collega's
1 2 3 4 5 6 7	de bedrijfsopvolging fiscaal makkelijker wordt gemaakt
1 2 3 4 5 6 7	Nederland uit de Europese Unie stapt.

andere:.....

Toelichting:.....

16. Denkt U, dat er de komende 10 jaar nog veel bedrijven in het Noorden in de sector waar u in werkt zullen verdwijnen ?

Ja en dat komt door:

- slechte financiële resultaten in de landbouw
- gebrek aan opvolger
- omdat ondernemers zich niet tijdig aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden
- Andere reden
- Toelichting :.....
-0 Nee want:
- ook jonge mensen vinden boer zijn nog een mooi beroep
- er is niet veel andere werkgelegenheid in deze streek
- de financiële resultaten zijn de laatste jaren redelijk
- het vestigingsklimaat in het Noorden is goed
- Andere reden.....
- Toelichting :.....
-

17. Zijn er ook sectoren, waar het naar uw verwachting de komende jaren anders loopt dan in uw sector?

	Afname	Gelijk	Groei	Geen oordeel	In dit gebied niet van toepassing
Glastuinbouw					
Opengronds tuinbouw					
Melkveehouderij					
Vleesveehouderij					
Legpluimveehouderij					
Vleespluimveehouderij					
Varkenshouderij					
Traditionele akkerbouw					
Akkerbouw met bollenteelt					
Andere sectoren					
Andere teelten					

18. Is er een verschil in toekomstgerichtheid van de ondernemers in die verschillende sectoren?

Nee, dat denk ik niet want.....

Ja, dat denk ik wel, vooral in desector zijn ze meer toekomstgericht en dat komt omdat

.....

19. Stel het is 2015 en u kijkt 10-12 jaar terug, welke factor zal dan het meest bepalend blijken te zijn geweest voor het succes van de landbouw in het Noorden?

het feit dat zoveel uitgekochte boeren van elders zich hier gevestigd hebben

het goede opleidingsniveau van de boeren en tuinders

het feit dat Noordelijke boeren en tuinders meer milieubewust werken

het feit dat de subsidies uit Brussel nog steeds naar dit gebied vloeien

Noordelijke boeren en tuinders leveren producten waar een goede markt voor is

de verwerkende industrie (zuivelfabrieken, AVEBE, suikerindustrie enz.) heeft het voortouw

genomen bij de vernieuwing van de landbouw.

de boeren en tuinders zijn in deeltijd buiten het bedrijf gaan werken

de boeren en tuinders hebben er een tweede tak (natuurbeheer, camping, huisverkoop enz.)

bij genomen

anders n.l.

4. Vernieuwen past niet zo bij de Noordelijke mentaliteit.
 eens oneens Toelichting:.....
5. De toekomst van de Noordelijke landbouw is gebaat bij het aantrekken van ondernemers van elders
 eens oneens Toelichting:.....
6. Boeren/tuinders zijn boer/tuinder geworden omdat ze het leuk vinden om met planten/dieren/machines om te gaan. Ze zijn geen boer/tuinder geworden om ondernemer te zijn.
 eens oneens
 Toelichting:.....

7. De EU-landbouwpolitiek heeft in sectoren met veel marktordening (zuivel, akkerbouw) belemmerend gewerkt op de vernieuwing, omdat de agrariërs hebben afgeleerd ondernemer te zijn.
 eens oneens
 Toelichting:.....

SLOTVRAAG:

Stel U wint € 500.000 bij een innovatieprijsvraag van het Ministerie van Landbouw. De enige voorwaarde voor het innen van de prijs is dat u het geld investeert in uw bedrijf of in een agrarische activiteit buiten uw bedrijf. Waar zou U het geld dan aan besteden en waarom?

Toelichting:.....

Bijlage 4 Enkele provinciale initiatieven ter stimulering van innovatie ten tijde van de projectuitvoering

GS Groningen draagt bij aan project verbrede landbouw

Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen heeft besloten de Stichting Milieufederatie Groningen een bijdrage van maximaal € 37.500 te verlenen voor de uitvoering van het project 'Verbrede landbouw Noord-Groningen'. Het project duurt tot eind 2003 en is er op gericht ondernemers en bestuurders zoveel mogelijk inzicht te bieden in de mogelijkheden van verbredingsactiviteiten in Noord-Groningen.

[Provincie Groningen](#), 05/11/02

Provincie Groningen gaat 'advies-op-maat' geven voor agrarisch natuurbeheer

De provincie Groningen wil extra aandacht besteden aan agrarisch natuurbeheer. Daarom hebben Gedeputeerde Staten besloten om ruim € 40.000 te verlenen voor het project "Werving Programma Beheer", waarbij op actieve wijze de landbouwsector wordt betrokken bij de bestaande subsidieregelingen voor natuurbeheer.

[Provincie Groningen](#), 04/12/02

Provincie Groningen subsidieert keurmerk Gronings Streekproduct

Het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen heeft besloten een bijdrage van 150.000 euro toe te kennen aan het project 'Realisatie en promotie keurmerk Groningse streekproducten'. Doel van het project is het verbeteren van de marktpositie en de toekomstperspectieven van streekproducten door samenwerking van ondernemers, de realisatie van een keurmerk en afzetbevordering en verbetering van de distributie van streekproducten. De bijdrage is verdeeld over de jaren 2003 en 2004.

[Provincie Groningen](#), 28/01/03

Provincie Groningen ondersteunt kleinschalige plattelandprojecten

De provincie Groningen gaat aan de drie LEADER+ gebieden een financiële bijdrage verstrekken voor het project STIPO: Stimuleringsproject voor Innovatie in Plattelands Ondernemingen. Bij dit project gaat het om creatieve kleinschalige ondernemers op weg te helpen hun initiatieven en de hieruit voortvloeiende investeringen te realiseren. De provinciale bijdrage aan LEADER Oldambt-Westerwolde bedraagt € 105.561 voor LEADER Hoogeland wordt € 115.185 beschikbaar gesteld en voor LEADER Lauwersland € 100.000.

[Provincie Groningen](#), 08/04/03

Noordelijke agrarische jongeren willen duurzaam ondernemen stimuleren

De agrarische jongerenorganisaties in Groningen (GrAJK), Drenthe (DAJK), Flevoland (FAJK) en Friesland (AJF) willen het duurzaam ondernemen door jonge agrarische ondernemers stimuleren. Daarvoor starten zij het project 'Duurzaam Explored'. In het project willen de jongeren contact leggen met bedrijven binnen en buiten de agrarische sector die een duidelijke visie hebben op het begrip duurzaamheid.

[Provincie Groningen](#), 03/06/03

Agrarisch Samenwerkingsverband voor duurzame bedrijfsvoering

Boeren in het noordelijke gebied van het Oude Diep, rond Beilen en Westerbork gaan samenwerken in het Agrarisch Samenwerkingsverband. De samenwerking is gericht

op het stimuleren van een duurzame bedrijfsvoering. De NLTO en de provincie Drenthe dragen bij in de kosten.

[Provincie Drenthe](#), 20/12/02

Prijsvraag voor innovatieve boeren in Drenthe

De provincie schrijft een prijsvraag uit voor agrarische ondernemers in Drenthe. De bedoeling is om hiermee innovatieve ideeën voor de agrarische bedrijfsvoering aan te boren die verder gaan dan de Goede Landbouw Praktijk, een basiskwaliteitssysteem voor Nederlandse boeren. De prijsvraag "De Drentse landbouw maakt de toekomst" stimuleert ondernemers om bredere maatschappelijke doelstellingen na te streven dan strikt de primaire productie.