

# Dynamiek en robuustheid van multifunctionele landbouw

Rapportage onderzoeksfase 3:  
leren en competentieontwikkeling

Pieter Seuneke - Thomas Lans





# **Dynamiek en robuustheid** van multifunctionele landbouw

Rapportage onderzoeksfase 3:  
leren en competentieontwikkeling

Pieter Seuneke  
Thomas Lans

**Dynamiek en Robuustheid van Multifunctionele Landbouw is een tweejarig onderzoeksprogramma van Wageningen University, gefinancierd door het ministerie van EL&I en ondersteund door de Taskforce Multifunctionele Landbouw**

Juni 2011

Leerstoelgroep Educatie- & Competentiestudies en Rurale Sociologie  
Wageningen University

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>	
<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>	
<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>5</b>
1.1	Achtergrond en doelstelling	5
1.2	Leeswijzer	6
<b>2</b>	<b>Verkenning leren</b>	<b>7</b>
2.1	Introductie	7
2.2	Aanpak	7
2.3	Vooropleiding en werkervaring	7
2.4	Leeractiviteiten en -gedrag	8
2.5	Leergedrag en specifieke bedrijfseigenschappen	10
2.6	Verklaringen voor het leergedrag	10
2.7	Conclusies	11
<b>3</b>	<b>Verdieping leren</b>	<b>13</b>
3.1	Introductie	13
3.2	Aanpak	13
3.2.1	Achtergrond	13
3.2.2	Van minder naar meer multifunctioneel	13
3.3	Karakteristieken leren in specifieke MFL-contexten: minder en meer multifunctioneel	15
3.3.1	Minder multifunctioneel	15
3.3.2	Meer multifunctioneel	17
3.4	Conclusies	21
<b>4</b>	<b>Concrete aanbevelingen voor het onderwijs</b>	<b>23</b>
	Noten	25
	Bijlagen	26

# Voorwoord

Voor u ligt het derde – en tevens laatste – rapport van het onderzoeksproject ‘Dynamiek en Robuustheid van Multifunctionele Landbouw’. Het project wordt gefinancierd door het ministerie van EL&I en ondersteund door de Taskforce Multifunctionele Landbouw.

Het onderzoek in deze fase concentreert zich op de dynamiek en robuustheid van het leren en (benodigde) competentieontwikkeling van ondernemers in de multifunctionele landbouw. Samen met collega’s van de Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies zijn de afgelopen maanden diepte-interviews gehouden met ondernemers van negentien eerder bezochte bedrijven. Specifieke aandacht ging daarbij uit naar de wederzijdse invloed van de bedrijfsontwikkeling (in verschillende situaties) en het leren van ondernemers. In dit rapport worden de uitkomsten van deze fase gepresenteerd en wordt tevens een brug geslagen naar het onderwijs.

Het onderzoek geeft inzicht in de dynamiek van het leren en competentieontwikkeling binnen de multifunctionele landbouw. Naarmate het multifunctionele karakter sterker wordt doet zich een duidelijke verandering voor in zowel het leergedrag als de leerinhoud. Daarmee wordt op dit vlak ook de waarde en het belang van multifunctionele landbouw zichtbaar: het is geen afbouwstrategie maar juist een bedrijfsontwikkelingstraject dat een sterk beroep doet op de competenties van de ondernemers en vraagt om de ontwikkeling van andere kennis, houdingen en competenties dan bij gangbare landbouw het geval is. Naast het feit dat multifunctionele landbouw een goed toekomstperspectief is voor boeren in Nederland, vormt deze sector tevens voor het onderwijs een prachtige context om aan ondernemerscompetenties te werken.

Terugkijkend op ruim twee jaar onderzoek naar multifunctionele landbouw kunnen we stellen dat er hard wordt gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe kennis op dit terrein. Het project heeft veel nieuwe inzichten gegenereerd over de dynamiek en robuustheid van multifunctionele landbouw op verschillende niveaus. Deze kennis heeft inmiddels haar weg gevonden in de richting van adviseurs, beleidsmakers en ondernemers. Tevens worden inzichten uit dit onderzoeksproject al volop in het MBO en HBO gebruikt bij de opleiding van een nieuwe generatie ondernemers, adviseurs en beleidsmakers. Naast kennisontwikkeling is er ook gewerkt aan het uitbouwen en bestendigen van verbindingen tussen onderzoekers werkzaam op het gebied van multifunctionele landbouw. Het project heeft daarbij een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere professionalisering van de sector en aan de verankering van multifunctionele landbouw in onderzoek en onderwijs.

Tot slot wil ik, namens het gehele onderzoeksteam, een aantal groepen van personen bedanken. Om te beginnen ben ik de ondernemers, die we in het onderzoek hebben geïnterviewd, bijzonder erkentelijk voor hun gastvrijheid en hun bereidheid om open te staan voor lastige vragen. Zonder hun medewerking had dit onderzoek niet kunnen worden uitgevoerd. Ten tweede dank ik de leden van de begeleidingscommissie voor hun commentaar op de onderzoeksopzet en uitkomsten van deze derde fase in het project. Ten slotte wil ik mijn waardering uitspreken voor de medewerkers van de Taskforce Multifunctionele Landbouw voor hun veelzijdige ondersteuning aan dit project.

**Prof.dr.ir. Han Wiskerke**

**Hoogleraar Rurale Sociologie, Wageningen University**

**Projectleider Dynamiek en Robuustheid van Multifunctionele Landbouw**

# Samenvatting

Dit rapport presenteert de resultaten van de derde – en laatste – onderzoeksfase van het project 'Dynamiek en Robuustheid van Multifunctionele Landbouw'. Het onderzoek concentreert zich op de dynamiek en robuustheid van het leren en (benodigde) competentieontwikkeling van de eigenaren-managers (boeren en boerinnen) actief binnen de multifunctionele landbouw (MFL). De focus op leren en competentieontwikkeling is belangrijk voor de verdere professionalisering van de MFL in Nederland. Ten eerste om de huidige eigenaren-managers effectief te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en ten tweede om nieuwe generaties op te kunnen leiden.

Specifiek stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Hoe ziet het leergedrag van eigenaren-managers van MFL-bedrijven eruit; welke leeractiviteiten zijn waarneembaar sinds het opstarten van de MFL-activiteiten?
- Wat zijn belangrijke verklarende factoren voor dit leergedrag?
- Op welke manier geeft de specifieke bedrijfsontwikkeling richting aan het leren?

- Welke verschillen in leergedrag/-behoeften zijn er te zien in de ontwikkeling van minder naar meer MFL-bedrijven?
- Wat zijn volgens eigenaren-managers zelf belangrijke competenties bij het multifunctionele ondernemerschap?

Het rapport bestaat uit twee delen: een verkennend en een verdiepend deel. Het eerste, verkennende, deel beschrijft de uitkomsten van 120 interviews rondom leren; interviews die reeds in de tweede fase van het project verzameld zijn. Het tweede, verdiepende, deel rapporteert over de uitkomsten van de negentien interviews die zich concentreerden op het leren van eigenaren-managers in de ontwikkeling van een minder naar een meer MFL-bedrijf. Het rapport wordt afgesloten met een aantal concrete aanbevelingen voor het onderwijs.

## Het verkennende deel

De resultaten uit de verkennende fase laten zien dat bij de start van MFL-activiteiten eerdere werkervaring buiten de landbouw belangrijker wordt gevonden dan de aansluiting van de activiteit met de formele vooropleiding. Bij een meer recentere start

van MFL-activiteiten is het belang van werkervaring buiten de landbouw zelfs iets groter. Dit type werkervaring speelt vooral een belangrijke rol bij bedrijven die fors in MFL en gering tot geleidelijk in het agrarische investeren. Het zijn daarnaast vooral vrouwen die het meeste belang hechten aan eerdere werkervaring buiten de landbouw.

In het brede palet aan leeractiviteiten die worden ondernomen zijn drie clusters, of typen leergedrag, te onderscheiden: intern, extern en georganiseerd leergedrag. Eigenaren-managers ondernemen bij de ontwikkeling van de MFL-activiteiten significant vaker interne en georganiseerde leeractiviteiten. Bedrijven die sterk in de MFL investeren ondernemen daarnaast significant meer extern gerichte leeractiviteiten dan minder investerende collega's. Het onderzoek laat verder zien dat eigenaren-managers in de zorg, educatie of kinderopvang significant meer bezig zijn met georganiseerde leeractiviteiten dan mensen actief in agro-toerisme en huisverkoop.

Het initiëren van zowel intern, extern als georganiseerd leergedrag wordt in eerste instantie verklaard door een positieve leerehouding van de eigenaren-managers. Er zijn echter ook duidelijke verschillen. Intern en georganiseerd leergedrag worden met name verklaard door persoonsfactoren, extern leergedrag wordt met name verklaard door het belang dat men hecht aan verticale samenwerking (samenwerking binnen de keten). Bij intern leergedrag speelt leeftijd een belangrijke rol, terwijl bij georganiseerd leergedrag het geslacht (vrouwen) een belangrijke verklarende variabele lijkt te zijn. Of de MFL-activiteit als goede match wordt gezien tussen de persoon (zijn/haar persoonlijke kwaliteiten en vooropleiding)

en de activiteit blijkt in geen van de gevallen een belangrijke rol te spelen voor het verklaren van verschillende typen leergedrag van de eigenaren-managers.

### Het verdiepende deel

De diepte-interviews laten zien dat de ontwikkeling van minder naar meer MFL gepaard gaat met persoonlijke ontwikkeling in relatie met de bedrijfs- en omgevingsdynamiek. In andere woorden: het samenspel tussen persoonlijke eigenschappen, de specifieke dynamiek van het bedrijf en het gebied zijn bepalend voor het leren. De interviews laten zien dat het leren binnen de MFL zich niet laat begrijpen als een gepland en lineair proces. Het leren laat zich eerder karakteriseren als 'grillig' en 'organisch' waarbij onverwachte gebeurtenissen en ontmoetingen leiden tot nieuwe inzichten, ideeën en toepassingen. Voor wat betreft de inhoud van het leren is MFL volgens respondenten op verschillende fronten anders dan het ondernemen op een gangbaar agrarisch bedrijf. Het vraagt om andere clusters kennis, houding en vaardigheden waarbij typische ondernemerscompetenties zoals strategisch/creatieve- en sociale competenties twee veelgenoemde voorbeelden zijn.

De belangrijkste kenmerken van het leren (in termen van input, processen en outputs) in de transitie van minder naar meer MFL worden samengevat in tabel 1.1.

### Concrete aanbevelingen voor het onderwijs

Het gehele onderzoeksproject laat duidelijk zien dat de MFL een sector van betekenis is die de aandacht verdient van zowel het initieel als het post-initieel onderwijs. Wat betreft het initieel onderwijs, waar de

Tabel 1.1

#### SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN HET LEREN IN MEER EN MINDER MULTIFUNCTIONELE BEDRIJVEN

	Minder multifunctioneel	Meer multifunctioneel
<b>Mate van integratie</b>	<b>MFL activiteit(en) zijn 'iets erbij'</b>	<b>Agrarische en MFL-activiteiten verknoopt</b>
<b>Arbeid</b>	<b>Vaker familiewerk</b>	<b>Vaker vreemde arbeid</b>
<b>Netwerk</b>	<b>Smaller (voornamelijk binnen landbouw, sectorgericht)</b>	<b>Breder (vaker buiten landbouw, gebiedsgericht)</b>
<b>Kennisverwerving</b>	<b>Vaker intern</b>	<b>Vaker extern</b>
<b>Leerproces</b>	<b>Impliciet</b>	<b>Expliciet</b>
<b>Leren in de organisatie</b>	<b>Minder georganiseerd</b>	<b>Meer georganiseerd</b>
<b>MFL-competentieontwikkeling</b>	<b>Individueel (vaak de vrouw)</b>	<b>Meer complementair (samen leren)</b>
<b>Beroepsidentiteit</b>	<b>Smaller (meer boer, producent)</b>	<b>Breder (meer plattelandsondernemer)</b>
<b>Competenties</b>	<b>Vakmatige/methodische competenties</b>	<b>Ondernemerscompetenties</b>





focus lag, laat dit onderzoek zien dat de specifieke dynamiek van MFL landbouw niet alleen een rijke leeromgeving is op de 'cross-roads' van verschillende inhouds-domeinen (groen en niet-groen), maar dat MFL ook een interessante context is voor de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. Het (groene) onderwijs zou daarbij in de eerste plaats moeten werken aan de ontwikkeling van de beroepsidentiteit. Vooral jonge toekomstige ondernemers kan men bekend maken met multifunctionele landbouw. Laat zien dat je ook op een andere manier aan landbouw kan doen. Verder is het ontwikkelen van algemene ondernemerscompetenties (zoals strategisch/creatieve en sociale competenties) belangrijk en moet er, naast het eigen bedrijf, voldoende aandacht zijn voor de wereld daaromheen. Het onderzoek laat ten slotte het belang van de organisatie van het eigen leerproces zien. Gewerkt kan worden aan bewustwording van sterktes en zwaktes en het eigen leerproces in relatie tot de ontwikkeling van het MFL-bedrijf.



# 1. Introductie

## 1.1 Achtergrond en doelstelling

Dit rapport presenteert de resultaten van de derde – en laatste – fase van het onderzoeksproject 'Dynamiek en Robuustheid van Multifunctionele Landbouw'. Daarbij wordt voortgebouwd op de uitkomsten van onderzoeksfase 1 en 2 zoals eerdere gepubliceerd.<sup>1</sup> Belangrijke conclusies uit fase 2 waren onder andere:

- Multifunctionele landbouw (MFL) is geen afbouwstrategie, maar een bewuste toekomststrategie die voortkomt uit positieve drijfveren zoals het streven naar meer contact met burgers en een directere relatie met consumenten;
- De nieuwe activiteiten vormen geen bedreiging voor de agrarische productie. Het gros van de onderzochte bedrijven investeert zowel in nieuwe activiteiten als in de agrarische tak;
- Op de onderzochte bedrijven is men opvallend positief over het inkomen uit de nieuwe bedrijfsactiviteiten;
- De ontwikkeling van MFL-activiteiten gaat gepaard met de herontdekking van toegevoegde waarde door onder andere meer invloed op de prijsstelling, versterking van onderscheidend vermogen en het creëren van beleving;

- Het onderzoek laat een aanzienlijke regionale verscheidenheid zien; elk gebied kent haar eigen dynamiek en vorm van robuustheid.

De eerdere fasen van het project concentreren zich op de dynamiek en robuustheid van MFL in de brede zin: op het niveau van de MFL-activiteiten, het bedrijf en regio. Dit deel van het onderzoek richt zich op de dynamiek en robuustheid van het leren en benodigde competenties van de eigenaren-managers<sup>2</sup> (boeren en boerinnen) actief binnen de MFL. Er kan op verschillende manieren naar leren gekeken worden. In dit onderzoek kijken we naar leren vanuit het perspectief van 'ondernemend leren' dat door Rae (2006: p. 42) als volgt wordt beschreven:

*'Entrepreneurial learning is a dynamic process of awareness, reflection, association and application that involves transforming experience and knowledge into functional learning outcomes. It comprises knowledge, behaviour and affective or emotional learning. It is affected by the context in which learning occurs and it includes the content of what is learned as well as the processes through which learning takes*

*place. It is both individual, with personal differences in ability producing different learning outcomes, as well as social and organisational. Finally there are close connections between the processes of entrepreneurial learning with those of opportunity recognition, exploitation, creativity and innovation'.<sup>3</sup>*

Deze elegante beschrijving van leren laat zien dat in tegenstelling tot 'schools' leren dit type leren gekenmerkt wordt door flexibiliteit en vrijheid van leren. Het benadrukt het belang van leren van anderen en de invloed van de (werk)omgeving als belangrijke context waarin het leren plaatsvindt. Tenslotte laat deze beschrijving zien dat het om een bepaalde categorie van werkpleklernen gaat, namelijk het leren dat verbonden is met ondernemende processen zoals innoveren, creativiteit en het zien en realiseren van kansen.<sup>4</sup>

De volgende onderzoeksvragen staan centraal:

- Hoe ziet het leergedrag van eigenaren-managers van MFL bedrijven eruit; welke leeractiviteiten zijn waarneembaar sinds het opstarten van de MFL-activiteiten?
- Wat zijn belangrijke verklarende factoren voor dit leergedrag?
- Op welke manier geeft de specifieke bedrijfsontwikkeling richting aan het leren?
- Welke verschillen in leergedrag/-behoefte zijn er te zien in de ontwikkeling van minder naar meer multifunctionele landbouwbedrijven?
- Wat zijn volgens eigenaren-managers zelf belangrijke competenties bij het multifunctionele ondernemerschap?

Het beantwoorden van deze vragen is belangrijk voor de verdere professionalisering van de MFL in Nederland. Specifieker zijn de inzichten relevant om de huidige eigenaren-managers effectief te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en om nieuwe generaties op te kunnen leiden.

## **1.2 Leeswijzer**

Het rapport bestaat uit vier hoofdstukken. Hoofdstuk twee behandelt de uitkomsten van de eerste verkenning naar leren door middel van afgenomen interviews met 120 bedrijven. Hoofdstuk drie gaat in op de resultaten van de verdiepende interviews gehouden met een selecte groep eigenaren-managers (negentien bedrijven) afkomstig uit de groep van eerder bezochte bedrijven.

De aanpak van beide onderzoeksfasen is steeds in de introductie van het hoofdstuk beschreven. Het vierde – en tevens afsluitende – hoofdstuk formuleert op basis van het onderzoek een aantal concrete aanbevelingen voor het onderwijs.

# 2. Verkenning leren

## 2.1 Introductie

Het vorige onderzoeksrapport beschrijft de uitkomsten van de interviews met eigenaren-managers van 120 multifunctionele landbouwbedrijven.<sup>5</sup> Naast thema's als investeringsgedrag, arbeidsinzet, en bedrijfsopvolging zijn tijdens de interviews, ter voorbereiding op deze fase, ook enkele vragen gesteld over leren. Ter volledigheid beginnen we dit hoofdstuk daarom – zonder al te veel in herhaling te vervallen – met een korte terugblik op de onderzoeksaanpak waarop de bevindingen van dit hoofdstuk zijn gebaseerd. In de rapportage van de bevindingen beginnen we met de rol die vooropleiding en eerdere werkervaring speelt bij de ontwikkeling van de MFL-activiteiten. De leeractiviteiten en het –gedrag staan in de volgende paragraaf centraal. We vervolgen met de relatie tussen het leergedrag en specifieke bedrijfseigenschappen en sluiten af met een verklaring van het leergedrag door persoons- en omgevingsvariabelen.

## 2.2 Aanpak

Onderzoeksfase 2 stond in het teken van een empirische verkenning van de dynamiek en robuustheid van MFL. In totaal zijn 120 interviews gehouden met MFL-bedrijven

in zes verschillende regio's.<sup>6</sup> In elke regio zijn twintig bedrijven bezocht met, naast de agrarische productie, één of meerdere van de volgende MFL-activiteiten:

- Agrarisch natuur- en landschapsbeheer
- Agro-toerisme
- Boerderijverkoop
- Educatie
- Kinderopvang
- (Streek)eigen productie
- Zorg

Een enquête vormde de basis voor gegevensverzameling in de interviews waarbij, naast kwantitatieve gegevensverzameling, ook aandacht uitging naar de verzameling van kwalitatieve gegevens zoals toelichtingen, aanvullingen en zijsporen. De onderzoekspopulatie (zie bijlagen tabel 1) geeft, in termen van MFL-levensduur, geslacht respondenten en leeftijd een goed beeld van de diversiteit van agrarische bedrijvigheid gecombineerd met de zeven MFL-activiteiten.

## 2.3 Vooropleiding en werkervaring

Volgens de respondenten is de vooropleiding lang niet altijd van (zeer) groot belang voor de start van MFL-activiteiten. Eerdere werkervaring (buiten de landbouw) wordt vaker als belangrijk genoemd in relatie tot

Tabel 2.1

**PERCENTAGE RESPONDENTEN, UITGESPLITST NAAR VERSCHILLENDE SUBCATEGORIEËN, DAT AANSLUITING BIJ VOOROPLEIDING EN EERDERE WERKERVARING BUITEN DE LANDBOUW (ZEER) BELANGRIJK VINDT VOOR DE START VAN MFL-ACTIVITEITEN (N=120)**

(% (zeer) belangrijk)	Aansluiting bij vooropleiding	Eerdere werkervaring buiten de landbouw
Alle MFL bedrijven	19	27
MFL bedrijven ← 10 jaar	27	39
MFL bedrijven → 10 jaar	15	22
Mannelijke respondenten	18	26
Vrouwelijke respondenten	24	33
Forse investeerders* in agr. en MFL activiteiten	24	29
Forse MFL investeerders, geleidelijk tot geringe investeringen in agrarische activiteiten	20	45
Forse agrarische investeerders, geleidelijk tot geringe investeringen in MFL activiteiten	23	26
Geleidelijk tot geringe investeringen in zowel agrarische als MFL activiteiten	15	22

\* Forse, geleidelijke en geringe investeerders investeren respectievelijk: meer dan 50.000 euro, 10-50.000 euro, minder dan 10.000 euro per jaar in de activiteiten.

de start van MFL-activiteiten dan de formele vooropleiding (zie tabel 2.1). Verschillen tussen het belang van vooropleiding en werkervaring buiten de landbouw zijn er tussen bedrijven die meer of minder dan tien jaar actief zijn in de MFL. Zowel vooropleiding als werkervaring buiten de landbouw wordt bij een meer recente start van MFL-activiteiten belangrijker gevonden dan bij bedrijven die langer dan 10 jaar actief zijn in de MFL. Vrouwen actief betrokken bij MFL-activiteiten vinden werkervaring buiten de sector belangrijker dan mannen. Werkervaring buiten de landbouw blijkt vooral een belangrijke rol te spelen binnen de groep bedrijven die zich karakteriseert door forse MFL- en geringe tot geleidelijke agrarische investeringen.

Op welke manier werkervaring buiten de landbouw een rol kan spelen op een bedrijf wordt geïllustreerd door de onderstaande bedrijfsbeschrijving.

#### **2.4 Leeractiviteiten en -gedrag**

De respondenten geven aan dat ze een

breed scala aan leeractiviteiten hebben ondernomen sinds de start van de MFL-activiteiten. Tabel 2.2 laat zien dat vooral brancheverenigingen / studieclubs, het bezoeken van andere MFL bedrijven, vaktijdschriften, internet, familie en gezinsleden belangrijke bronnen zijn voor het starten en verder ontwikkelen van MFL-activiteiten (zie ook interviewfragmenten 1 t/m 3). Er zijn geen grote verschillen tussen bedrijven met een kortere of langere MFL levensduur. Zowel 'pioniers' als recent gestarte bedrijven (jonger dan 10 jr.) zijn vooral actief in brancheverenigingen en studieclubs en bezoeken andere vergelijkbare bedrijven met nieuwe activiteiten. De meest belangrijke leeractiviteiten lijken zich daarmee vooral in de informele sfeer<sup>8</sup> te bevinden. Dit is opvallend omdat het aanbod aan formele leeractiviteiten (denk aan cursussen), met name voor de bedrijven die recenter zijn gestart, behoorlijk gegroeid is. In het volgende hoofdstuk wordt op dit punt dieper ingegaan. De kwalitatieve inzichten die naast de enquêtes in deze fase zijn verzameld, ondersteunen het kwantitatieve

#### **► VOORBEELD VAN HET BELANG VAN EERDERE WERKERVARING BUITEN DE LANDBOUW**

Beide eigenaren-managers besloten na jaren in het onderwijs het, inmiddels afgebouwde, ouderlijke bedrijf over te nemen. De overname werd mogelijk gemaakt door een doorstart te maken met een combinatie van het houden van biologische geiten, zuivelverwerking en zorgactiviteiten. Na een aantal jaren zijn de bedrijfsactiviteiten verder uitgewerkt met de komst van een boerderijwinkel waarnaast zuivel allerlei andere voedselproducten verkrijgbaar zijn. De eerdere werkervaring in het onderwijs wordt als een belangrijke kennisbron beschouwd voor de huidige bedrijfsopzet. In het bijzonder voor de opzet en verdere ontwikkeling van arbeidstoelidingstrajecten.

Tabel 2.2

**PERCENTAGE BEDRIJVEN DAT ONDERSTAANDE LEERACTIVITEITEN IN (ZEER) HOGE MATE HEEFT ONDERNOMEN  
UITGESPLITST NAAR MFL-LEVENSDUUR (N=120)**

% = (zeer) hoge mate	Alle MFL-bedrijven	MFL-levensduur minder dan 10 jaar	MFL-levensduur meer dan 10 jaar
Aansluiting branchevereniging / studieclub	71	71	71
Bezoek aan andere bedrijven met nieuwe act. binnen eigen sector	70	71	70
Vaktijdschriften internet, etc.	60	58	61
Kritische suggesties familieleden / gezinsleden	56	48	52
Cursussen	53	46	66
Zelf experimenteren / dingen anders doen	52	51	52
Informele uitwisseling met collega's	51	46	52
Vergelijking collega's	50	54	48
Kritische suggesties collega's	46	41	43
Bewust gediscussieerd met adviseurs	41	44	39
Kritische suggesties adviseurs	37	42	40
Andere plattelandsondernemers buiten agrarische sector	37	42	40
Doorlichting expert	11	15	14

Een aantal belangrijke leeractiviteiten worden geïllustreerd in interviewfragment 1,2 en 3 (zie onder).

materiaal en laten zien dat brancheverenigingen zoals de Verenigde Agrarische Kinderopvang (VAK), Vekabo, (regionale) vereniging van zorgboeren, toeristische verbanden zoals de Duinboeren, Stichting Hotel de Boerenkamer en agrarische natuurverenigingen op allerlei manieren een belangrijke rol spelen bij de persoonlijke- en bedrijfsontwikkeling. Hoewel de intensiteit van deze samenwerking per bedrijf kan verschillen, worden deze verbanden in het algemeen door de respondenten als zeer waardevolle leeromgevingen gezien. Niet zelden wordt het lidmaatschap gecombineerd met actieve rol binnen het bestuur van de vereniging of samenwerkingsverband.

Verdere analyse van de resultaten laat zien dat er een clustering is te maken van het type leeractiviteiten dat op MFL-bedrijven wordt ondernomen (zie ook bijlagen

tabel 2).<sup>9</sup> De volgende drie typen leergedrag zijn te onderscheiden:

- **Intern gericht leren:** dit type bestaat voornamelijk uit het ondernemen van leeractiviteiten die gericht zijn op het raadplegen of observeren van directe, vertrouwde, contacten, zoals familie, vrienden en collega-ondernemers.
- **Extern gericht leren:** een tweede type bestaat uit het ondernemen van leeractiviteiten die gericht zijn op het raadplegen en observeren van 'externen', zoals adviseurs, experts en plattelandsondernemers buiten de agrarische sector.
- **Georganiseerd leren:** dit laatste type bestaat uit het ondernemen van leeractiviteiten die te maken hebben met georganiseerd leren, zoals studiegroepen en cursussen.

► INTERVIEWFRAGMENT 1 **AANSLUITEN BIJ EEN BRANCHEVERENIGING OF STUDIECLUB**

"We zitten overal bij, ons netwerk is ontzettend groot. Daardoor kom je met mensen in aanraking en dat is zo leerzaam. En nu zitten we op het punt dat het netwerk naar ons komt".

► INTERVIEWFRAGMENT 2 **KIJKEN BIJ ANDEREN**

"Toen we net begonnen stonden we op een camping waar je op excursie kon naar een koeienboerderij. Dat hebben wij heel bewust gedaan. Het ging ons niet om de koeien maar we waren benieuwd hoe de mensen het deden".

► INTERVIEWFRAGMENT 3 **GEBRUIK VAN VAKBLADEN**

"We hebben heel bewust gekeken naar verbredingsactiviteiten in de zuivel. Steeds als we weer thuiskwamen hadden we zoiets van: dit is het niet. Op een gegeven moment stond er in de Nieuwe Oogst een artikel over kinderopvang. Toen bedachten we dat dit het was: hier willen we voor gaan".

Tabel 2.3

**GEMIDDELDE SCORE OP HET LEERGEDRAG VOOR VERSCHILLENDE INVESTERINGSHOUDINGEN**

Investeringshouding	N	Intern	Extern	Georganiseerd
Geleidelijk* tot gering beide	48	2.38a	1.93a	2.60a
Fors agrarisch, geleidelijk tot gering MFL	31	2.42a	1.98a	2.55a
Fors MFL, geleidelijk tot gering agrarisch	20	2.61a	2.44b	2.88a
Fors beide	21	2.62a	2.11ab	2.52a

\* Forse, geleidelijke en geringe investeerders investeren respectievelijk: meer dan 50.000 euro, 10-50.000 euro, minder dan 10.000 euro per jaar in de activiteiten.

(1 = in zeer geringe mate, 4 = in zeer hoge mate, verschillende letters in een kolom duiden op significante verschillen).

De clusters, of leergedragingen, zijn met elkaar gecorreleerd (zwak tot matig). De verschillende typen leergedrag sluiten elkaar niet uit, maar zullen in elk bedrijf in meer of mindere mate voorkomen. In zijn algemeenheid blijkt dat eigenaren-managers bij de start en vervolg van hun MFL activiteiten significant meer intern en georganiseerde leeractiviteiten hebben ondernomen dan externe leeractiviteiten (zie bijlagen tabel 3).

### 2.5 Leergedrag en specifieke bedrijfseigenschappen

Een gedetailleerde analyse laat duidelijke relaties zien tussen het leergedrag van de eigenaren-managers en betekenisvolle MFL-bedrijfseigenschappen, zoals 1) de investeringshouding, 2) het type MFL-activiteit en 3) de levensduur van de activiteiten. Zo laten de in rapportage 2 beschreven investeringshoudingen (zie rapportage fase 2) interessante verschillen zien. De groep forse investeerders (fors in zowel agrarische als MFL-activiteiten) maakt significant meer gebruik van extern leren dan de andere groepen investeringshoudingen (zie tabel 2.3).

Tevens blijkt er een verschil te zijn in leergedrag tussen verschillende typen

MFL-activiteiten (tabel 2.4). Bedrijven met zorg, educatie en kinderopvang zijn significant actiever in studiegroepen en cursussen (georganiseerd leren) dan MFL-bedrijven die bezig zijn met agro-toerisme of huisverkoop/streekproducten.

In overeenstemming met wat in paragraaf 2.4 werd waargenomen, laat tabel 2.5 zien dat er geen significante verschillen te vinden zijn tussen het leergedrag van bedrijven die korter of langer dan tien jaar geleden zijn gestart met MFL. Dit wil echter niet zeggen dat de leerbehoefte (de inhoud van het leren) niet is veranderd in de tijd. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

### 2.6 Verklaringen voor het leergedrag

In een derde serie analyses is gekeken in hoeverre het leergedrag van de eigenaren-managers kan worden verklaard aan de hand van een aantal variabelen. Daarbij zijn we uitgegaan van de hypothese dat het leergedrag enerzijds wordt beïnvloed door persoonsvariabelen en anderzijds door de omgevingsvariabelen; 'mogelijkheden' die de omgeving (impliciet) biedt voor bepaald leergedrag.

Tabel 2.4

**GEMIDDELDE SCORE OP LEERGEDRAG VOOR VERSCHILLENDE MFL-ACTIVITEITEN**

MFL-activiteit	N	Intern	Extern	Georganiseerd
Agro-toerisme	30	2.39a	1.88a	2.47a
Huisverkoop/streekproducten	26	2.36a	2.13a	2.38a
MFL-combinaties	29	2.54a	2.11a	2.71ab
Natuurbeheer	22	2.55a	2.09a	2.68ab
Zorg/educatie/kinderopvang	13	2.57a	2.13a	3.15b

(1 = in zeer geringe mate, 4 = in zeer hoge mate, verschillende letters in een kolom duiden op significante verschillen).

Tabel 2.5

**GEMIDDELDE SCORE OP DE DRIE TYPE LEERGEDRAG VOOR VERSCHILLENDE MFL-STARTMOMENTEN**

Start MFL-activiteit(en)	N	Intern	Extern	Georganiseerd
Korter dan 10 jaar geleden	41	2.54	2.00	2.77
Langer dan 10 jaar geleden	79	2.43	2.09	2.54

(1 = in zeer geringe mate, 4 = in zeer hoge mate, verschillende letters in een kolom duiden op significante verschillen).

- **Persoonsvariabelen:** ten aanzien van persoonsvariabelen hebben we gekeken naar 1) de gevoelde match tussen de bedrijfseigenaar (zijn/haar persoonlijke kwaliteiten en vooropleiding) en de MFL-activiteit en 2) de leerhouding van de eigenaar-manager.

- **Omgevingsvariabelen:** voor wat betreft de omgevingsvariabelen hebben we gekeken in hoeverre de eigenaar-manager belang hecht aan samenwerking. Bij deze laatste categorie hebben we onderscheid gemaakt tussen 1) 'gelijksoortige' partners (horizontale samenwerking zoals collega-bedrijven) en 2) verticale samenwerking (partners die in de kennisketen werkzaam zijn).

Ten slotte weten we dat meer algemene persoonsvariabelen zoals leeftijd en geslacht van invloed kunnen zijn op het leergedrag. Deze zijn daarom ook, als controlevariabelen, meegenomen in de analyse.

De analyses laten zien dat een positieve leerhouding bijdraagt aan de mate van leergedrag voor alle drie de typen. Een houding gericht op leren is dus voor zowel intern, extern als georganiseerd leren belangrijk. Er zijn echter ook interessante verschillen tussen de drie typen.

Voor intern gericht leergedrag blijkt leeftijd een belangrijke voorspeller. Simpel gezegd; hoe ouder de eigenaar-manager hoe groter de kans dat hij/zij intern gericht leergedrag vertoont. Dit effect blijft aanwezig naarmate het model complexer wordt en er meer persoons- en omgevingsvariabelen worden toegevoegd. Hoewel toevoeging van zowel leerhouding als het belang dat gehecht wordt aan horizontale samenwerking significant zijn, verbetert het model als geheel niet spectaculair.

De situatie bij extern gericht leergedrag is duidelijk anders. Als we persoonsvariabelen toevoegen verbetert het model aanzienlijk, waarbij de leerhouding en de gevoelde match tussen de bedrijfseigenaar (zijn/haar

persoonlijke kwaliteiten en vooropleiding) en de MFL-activiteit significant een bijdrage leveren. Echter, als we in het model ook omgevingsvariabelen toevoegen verdwijnen de effecten van deze persoonsvariabelen. Voor extern gerichte leeractiviteiten is uiteindelijk de belangrijkste voorspeller het belang dat men hecht aan verticale samenwerking. Concreet: hoe meer waarde men hecht aan samenwerking met partners in de kennisketen des te groter is de kans dat hij/zij ook extern gericht leergedrag vertoont.

Tenslotte, bij formeel, georganiseerd leergedrag zien we juist dat persoonsvariabelen een dominante rol spelen en dan met name geslacht. Bij geslacht geldt dat dit type leergedrag toeneemt als het om vrouwen gaat. Hoewel ook het belang dat gehecht wordt aan horizontale samenwerking significant is, verbetert het model als zodanig niet en moeten we dus voorzichtig zijn om hier conclusies aan te verbinden.

## 2.7 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk laten zich in de volgende punten samenvatten:

- Eerdere werkervaring buiten de landbouw wordt belangrijker gevonden dan aansluiting met de formele vooropleiding in relatie tot de start van MFL-activiteiten.

- Vooropleiding en werkervaring buiten de landbouw worden bij een meer recente start van MFL-activiteiten belangrijker gevonden. Werkervaring buiten de landbouw speelt vooral een belangrijke rol bij bedrijven die fors in MFL en gering tot geleidelijk in het agrarische investeren. Vrouwen vinden werkervaring buiten de sector belangrijker dan mannen.

- Leeractiviteiten van MFL-bedrijven zijn te verdelen in een drietal typen leeractiviteiten die duidelijk van elkaar verschillen: intern, extern en georganiseerde leergedrag. Eigenaren-managers ondernemen





significant vaker interne en georganiseerde leeractiviteiten dan externe leeractiviteiten.

- Er is een positieve relatie tussen het investeringsgedrag en extern gerichte leeractiviteiten. MFL-bedrijven die fors investeren zijn significant meer bezig met extern leren dan bedrijven die geleidelijk tot gering investeren of alleen forst in de agrarische activiteiten investeren.

- Er is een relatie tussen MFL-activiteit en type leeractiviteit. Eigenaren-managers in de zorg, educatie of opvang zijn significant meer bezig met georganiseerde leeractiviteiten dan mensen met agro-toerisme en huisverkoop.

- Alle typen leeractiviteiten worden in eerste instantie verklaard door een positieve leerhouding. Er zijn echter ook duidelijke verschillen. Intern en georganiseerd leergedrag worden met name verklaard door persoonsfactoren, extern leergedrag wordt met name verklaard door het belang dat men hecht aan verticale samenwerking. Bij intern leergedrag speelt leeftijd een belangrijke rol, terwijl bij georganiseerd leergedrag het geslacht (vrouwen) een belangrijke verklarende variabele lijkt te zijn.

- Of de MFL-activiteit als goede match wordt gezien tussen de persoon (zijn/haar persoonlijke kwaliteiten en vooropleiding) en de activiteit blijkt (uiteindelijk) in geen

van de gevallen een belangrijke rol te spelen voor het verklaren van verschillende typen leergedrag van de eigenaren-managers.

# 3. Verdieping leren

## 3.1 Introductie

Dit hoofdstuk concentreert zich op de uitkomsten van de verdiepende interviews. Op de aanpak van deze fase wordt allereerst ingegaan. Vervolgens proberen we het leren van eigenaren-managers te duiden door in te zoomen op twee specifieke ontwikkelstadia: de minder en meer multifunctionele bedrijfssituatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste conclusies.

## 3.2 Aanpak

### 3.2.1 Achtergrond

Uit de eerdere onderzoeksfasen van het project blijkt op verschillende manieren dat de leeractiviteiten en het leergedrag van eigenaren-managers sterk verweven is met de specifieke bedrijfsontwikkeling, het type MFL-activiteit en specifieke persoonsalsmede omgevingsfactoren.

Het doel van deze onderzoeksfase is het verdiepen van bovenstaande inzichten rond leren en meer grip te krijgen op de manier waarop de bedrijfsontwikkeling (in verschillende situaties) vorm geeft aan het leren van eigenaren-managers en omgekeerd. Om het leren in verschillende MFL-contexten beter

te kunnen begrijpen zijn daarom diepte-interviews gehouden met eigenaren-managers (mannen, vrouwen en eventuele opvolgers) van negentien eerder geïnterviewde bedrijven. De keuze voor diepte-interviews is gemaakt omdat leren vaak een bijproduct is van werken en dus niet altijd als zodanig wordt herkend of gelabeld. De interviews zijn gehouden aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. De vragen waren gericht op de persoonlijke ontwikkeling en leren van eigenaren-managers waarbij bijzondere aandacht uitging naar competentieontwikkeling en de dynamische context waarin dat gebeurt: het gezinsbedrijf, interne en externe contacten, verwachtingen van de omgeving etc.

### 3.2.2 Van minder naar meer multifunctioneel

De mate van multifunctionaliteit op een bedrijf kan aanzienlijk verschillen. Bij sommige bedrijven ligt de nadruk op de agrarische activiteiten en zijn de MFL-activiteiten 'iets erbij'; we spreken hier daarom van een minder multifunctioneel bedrijf. Bij het andere bedrijf is MFL de leest waarop het hele bedrijf is geschoeid; dit is een meer multifunctioneel bedrijf. De mate

Tabel 3.1

**VAN MINDER NAAR MEER MULTIFUNCTIONELE BEDRIJVIGHEID**

Criterion	Minder multifunctioneel	Meer multifunctioneel
Aantal MFL activiteiten	Weinig	Veel
MFL overtuiging	Zwak	Sterk
Bedrijfskoers	Nadruk op agrarische activiteiten	Nadruk op totaal (agrarisch+MFL)
Mate van integratie activiteiten (MFL en agrarische activiteiten)	Zwak (MFL activiteit(en) zijn 'iets erbij')	Sterk (agrarische en MFL-activiteiten verknoopt)
Werkvloer	Meestal gescheiden (vrouw is verantwoordelijk voor MFL-activiteit)	Meestal gedeeld (samen)

Tabel 3.2

**MINDER MULTIFUNCTIONEEL**

<b>Korte beschrijving bedrijf</b>	Melkveebedrijf met agro-toerisme (bed and breakfast) sinds 2006. Naast de recreatie doet men al jaren aan agrarisch natuurbeheer.
<b>Criterion</b>	<b>Toelichting</b>
Aantal MFL-activiteiten	Twee activiteiten
MFL-overtuiging	Sterk overtuigd van het belang om burgers in contact te brengen met de agrarische sector. De ontwikkeling van de nevenactiviteit mag echter niet ten koste gaan van de agrarische activiteiten.
Bedrijfskoers	De toekomst zit in de agrarische activiteiten. Zoon's hart ligt bij de koeien, voelt niet veel voor agro-toerisme.
Mate van integratie activiteiten (MFL en agrarische activiteiten)	De agrarische activiteiten bieden een belangrijke achtergrond voor het agro-toerisme. Fysiek zijn de activiteiten minder sterk geïntegreerd.
Werkvloer	Gescheiden activiteiten. Meneer en zoon richten zich op de agrarische activiteiten, mevrouw is verantwoordelijk voor de bed and breakfast.

Tabel 3.3

**MEER MULTIFUNCTIONEEL**

<b>Korte beschrijving bedrijf</b>	Fruiteeltbedrijf met boerderijverkoop en zorg sinds 2003.
<b>Criterion</b>	<b>Toelichting</b>
Aantal MFL-activiteiten	Twee activiteiten
MFL-overtuiging	Sterke MFL-overtuiging. In 2003 is men op de huidige locatie begonnen met het opbouwen van een nieuw en volledig multifunctioneel fruitbedrijf.
Bedrijfskoers	Ontwikkelkoers ligt in de MFL. De komende jaren wil men de zorg en winkel verder uitbreiden.
Mate van integratie activiteiten (MFL en agrarische activiteiten)	Sterk geïntegreerd. Het fruit wordt voor het grootste gedeelte via eigen kanalen afgezet. Het fruitbedrijf en de winkel zijn ook sterk verweven met de zorgactiviteiten.
Werkvloer	Gedeelde werkvloeren. Zowel meneer als mevrouw richten zich beide op de MFL-activiteiten, samen met kinderen en enkele werknemers in het bedrijf.

van multifunctionaliteit verandert ook met de tijd, het kan als nevenactiviteit beginnen maar gaandeweg vergroeien met het gehele bedrijf. Deze ontwikkeling kan enkele jaren beslaan maar ook meerdere generaties.

zo goed mogelijk in kaart te brengen is gekozen bedrijven te selecteren in 'minder' en 'meer' multifunctionele situaties. Bij de selectie van minder en meer MFL-bedrijven uit de groep respondenten (N=120) is steeds een afweging gemaakt op basis van een vijftal criteria (zie tabel 3.1). Deze criteria

Om verschillen tussen MFL-contexten

## ► VAN MINDER NAAR MEER MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW

In 2004 is men op het bedrijf begonnen met educatieve activiteiten voor basisschoolkinderen. Gaandeweg was men steeds meer overtuigd van het belang om kleine kinderen kennis te laten maken met de landbouw en de oorsprong van eten. Het gastouderschap, waar men al langer actief mee was, werd daarom in samenwerking met de Verenigde Agrarische Kinderopvang (VAK) verder ontwikkeld tot professioneel kinderdagverblijf. Het kinderdagverblijf is gaandeweg uitgebreid met een buitenschoolse opvang. In totaal werken er, naast beide eigenaren-managers, inmiddels twintig vaste medewerkers op het bedrijf. Gezocht wordt naar nieuwe mogelijkheden om de agrarische activiteiten een nog prominentere rol te laten spelen in de kinderopvang.

zijn gebaseerd op de uitkomsten van fase 2 (de verkenning dynamiek en robuustheid van multifunctionele landbouw).

Belangrijk te benadrukken is hierbij dat het in werkelijkheid natuurlijk niet zo zwart-wit is; zowel meer als minder MFL-bedrijven kunnen op één of twee criteria ook hoger of lager scoren. Ook belangrijk te vermelden is dat 'minder' multifunctioneel niet betekent dat dit minder 'professionele' bedrijven zijn. Uiteindelijk zijn negentien bedrijven geselecteerd om te worden geïnterviewd die exemplarisch waren voor 'minder' of 'meer' multifunctioneel. Ter illustratie volgen in tabel 3.2 en 3.3 voorbeelden van een minder en een meer MFL-bedrijf. In bovenstaande bedrijfsbeschrijving wordt daarnaast met een voorbeeld de ontwikkeling van minder naar meer MFL beschreven.

Naast bovenstaande verschillen is gestreefd naar een spreiding in gebieden en MFL-activiteiten. In alle zes onderzoeksgebieden<sup>10</sup> zijn bedrijven bezocht en er is een breed scala aan MFL-activiteiten meegenomen.

### **3.3 Karakteristieken leren in specifieke MFL-contexten: minder en meer multifunctioneel**

In deze paragraaf gaan we in op de karakteristieken van leren in verschillende situaties. Zoals gezegd concentreren we ons daarbij op 1) minder en 2) meer multifunctionele bedrijven. De bevindingen zijn

thematisch opgebouwd en worden steeds met interviewfragmenten ondersteund en geïllustreerd.

#### **3.3.1 Minder multifunctioneel Nevenactiviteit sturend voor leren**

In de diepte-interviews blijkt duidelijk dat de betekenis van de MFL-activiteiten sturend is voor het leren. Bedrijven waarbij de MFL-activiteiten een nevenfunctie hebben zijn in de eerste plaats een agrarisch bedrijf. Hoewel de mate van integratie met de agrarische activiteiten per bedrijf kan verschillen, worden de MFL-activiteit(en) in de gesprekken in het algemeen gepositioneerd als 'iets erbij' (zie interviewfragment 4). De bedrijfsontwikkeling binnen deze groep bedrijven ligt dan ook vooral binnen de agrarische activiteiten.

Door de geringe strategische betekenis van de MFL-activiteiten op deze bedrijven kent het leren in relatie tot de ontwikkeling van de MFL-activiteit(en) daarom zijn grenzen (zie interviewfragment 5). Leeractiviteiten zijn vaak intern en vrijblijvend van aard. Het raadplegen of observeren van mensen in de directe omgeving zoals familie, vrienden en collega's worden in dit verband veel genoemd (zie interviewfragment 6 en ook paragraaf 2.4 van dit rapport). Eigenaren-managers lijken daarbij de voorkeur te geven aan laagdrempelige activiteiten die om weinig tijd en investeringen vragen. Leeractiviteiten buiten de landbouw worden minder snel onderno-

#### ► INTERVIEWFRAGMENT 4 **IETS ERBIJ**

**"De melkveehouderij moet doordraaien zeven dagen in de week. Het moet niet ten koste gaan van. Dan kom je niet meer aan je werk toe, dan moet je personeel gaan inhuren en dat soort fratsen, dan wordt het een bedrijf op zich en dat wil ik niet".**

#### ► INTERVIEWFRAGMENT 5 **GRENZEN AAN LEREN**

**"Het koe-knuffelen is opgestart met behulp van een project hier in de buurt. Daar hebben we wat cursussen gevolgd, dat is eigenlijk de enige scholing die we hebben gedaan. Sommige dingen die aan bod kwamen waren voor ons niet zo handig aangezien we maar klein zijn. Kijk, we doen aan koe-knuffelen, dat is wat anders dan wanneer je bijvoorbeeld een bed and breakfast hebt. Dan wil je dat mensen terugkomen. Sommige dingen dan denk ik, ach ja dat is niet zo relevant voor ons".**

► INTERVIEWFRAGMENT 6 **RAADPLEGEN MENSEN IN DIRECTE OMGEVING**

“Tja, hoe leer je dat? Ik denk dat het een beetje vanzelf gaat. Kijk je hebt zo je contacten hè. We hebben ook veel bij collega's rondgekeken, hoe doen zij het? Je weet wel.”

► INTERVIEWFRAGMENT 7 **BEROEPSIDENTITEIT EN AANSLUITING VINDEN**

“De gemeente organiseert wel eens ondernemersbijeenkomsten hier in de buurt. Daar zijn we een paar keer naartoe geweest. Nuttige bijeenkomsten hoor, maar toch gaan we er niet meer heen. Kijk, we voelen ons, als boeren, niet helemaal op ons plek tussen normale recreatieondernemers. Misschien zijn we er nog niet aan toe of we moeten brutaler worden, dat kan ook. Onze overbuurman van de jachthaven zit wel bij de overleggen, die praat ons nog wel eens bij.”

► INTERVIEWFRAGMENT 8 **GESCHEIDEN COMPETENTIEONTWIKKELING**

“Er is een duidelijke rolverdeling: ik doe de verbreding en hij doet de boerderij. Ik doe naast mijn eigen administratie ook zijn administratie. Het is niet zo dat hij zich er niet voor interesseert hoor maar de vergaderingen en andere activiteiten zijn niet altijd goed te combineren met zijn werk. Hij is pas rond achten klaar en de vergaderingen beginnen dan ook vaak.”

men. Beroepsidentiteit lijkt hierin een rol te spelen (zie interviewfragment 7). Eigenaren-managers van minder MFL-bedrijven ontlenen hun beroepsidentiteit voornamelijk uit de landbouw waardoor dit meestal ook de aangewezen context is om in te leren en in te blijven leren (het thema beroepsidentiteit komt verder aan bod in de volgende paragraaf).

*Individueel leren*

In minder multifunctionele situaties is de vrouw in de meeste gevallen de drijvende kracht achter de nevenactiviteit(en). De man richt zich op de agrarische activiteiten. Door deze strikte rolverdeling is het leren rond de MFL-activiteit(en) op deze bedrijven individueel van aard: er is sprake van gescheiden competentieontwikkeling (zie interviewfragment 8). Bij dit thema komt eerdere werkervaring vaak ter sprake. De interviews bevestigen het belang dat men hecht aan de eerdere werkervaring van de vrouw. Iets dat ook uit de eerdere analyse naar voren kwam (zie paragraaf 2.3.). De vrouwen zijn vaak buiten de landbouw werkzaam geweest in verzorgende en/of administratieve beroepen en hebben, naar eigen zeggen, door hun werk de nodige ervaring noodzakelijk voor de MFL-activiteit(en).

De strikte rolverdeling tussen man en vrouw blijkt behoorlijk dominant en zelfs generatie overstijgend. Vaker dan bij meer MFL-bedrijven wordt de toekomst van de MFL-activiteit(en) ook volgens deze rolverdeling gezien. Het zal van de toekomstige partner van de potentiële bedrijfsopvolger afhangen of de activiteiten ook na bedrijfs-overname toekomst hebben (zie interviewfragment 9). Dit blijkt in de praktijk tot allerlei problemen te kunnen leiden. De MFL-activiteiten zijn niet zelden zo persoonsafhankelijk dat het lastig is om (binnen familieverband) een (geschikte) opvolger te vinden. Daarnaast zijn de partners van bedrijfsopvolgers tegenwoordig niet per definitie enthousiast om hun werk op/met de boerderij voort te zetten/te combineren (zie interviewfragment 10).

*Zoekend en minder geregisseerd leren*

Eigenaren-managers van minder MFL-bedrijven lijken minder expliciet met leren bezig. De gesprekken liepen niet altijd even gemakkelijk en men heeft duidelijk moeite om op het (eigen) leren te reflecteren. Het leren is daarnaast vaker zoekend en minder geregisseerd van aard (zie interviewfragment 11). Eigenaren-managers van minder MFL-bedrijven wijzen in de interviews

► INTERVIEWFRAGMENT 9 **OVERNAME**

**Moeder:** “hij helpt wel als het moet, hij vindt het wel leuk maar het moet niet ten koste gaan van. Als hij het bedrijf gaat overnemen dan wordt het zijn vrouw die hier iets mee gaat doen.”

**Zoon/bedrijfsopvolger:** “dat zullen we zien, als we er mee doorgaan dan wordt het m'n meisje, ze zit in de horeca, is goed met mensen enzo.”

► INTERVIEWFRAGMENT 10 **OVERNAME**

“Ik kan nog wel een tijdje mee maar op termijn zal ik er toch mee ophouden. Mijn schoondochter vindt het wel leuk allemaal, ze helpt ook wel vaak mee, maar staat niet echt te springen. Ze heeft nu een leuke baan en die zal ze niet zo snel op willen geven, ze is op haar vrijheid gesteld. Kijk, het zijn ook andere tijden toch?”

► INTERVIEWFRAGMENT 11 **ZOEKEND EN MINDER GEREKISSEERD LEREN**

“Dan ga je naar de kamer van koophandel; weet je wat ze dan zeggen? Dat kun je opzoeken, die helpen je daar niet zo heel veel mee hoor. Ja, dat valt vies tegen. Kijk maar op die en die website zeggen ze dan, ga dat zelf maar uitzoeken”.

► INTERVIEWFRAGMENT 12 **TIJDSPROBLEMEN**

“Het is allemaal heel leerzaam maar weet je wat nu gewoon het probleem is? dat is gewoon de tijd. Ik vlieg van de hak op de tak. Af en toe word ik er helemaal simpel van, begrijp je? Ik word constant gestoord met alles, dat zou heel anders zijn als ik buitenshuis zou werken.”

► INTERVIEWFRAGMENT 13 **VAKMATIGE/METHODISCHE COMPETENTIES**

“Ik heb een horecavergunning gekregen, daar moest ik een cursus voor volgen. Zo leer je hoe je met hygiëne omgaat. Ook hoe je met mensen omgaat en met criminelen bijvoorbeeld. Daar horen allerlei procedures bij. Dat vond ik wel goed om te weten allemaal”.

geregeld op de moeilijkheid van het organiseren van de nieuwe (leer)activiteiten en de onvoorspelbaarheid van de bedrijfsontwikkeling.

Op minder MFL-bedrijven wordt het leeuwendeel van de leeractiviteiten ondernomen in de explorerende fase: de fase waarin de nieuwe MFL-(deel)activiteiten worden bedacht, uitgewerkt en opgestart. In de meer exploiterende bedrijfsfase (wanneer alles al een tijd loopt) lijkt men veel minder actief met leren bezig te zijn. Deze fase wordt vaker gekenmerkt door een business-as-usual instelling.

In de gesprekken komt ‘tijd’ vaak ter sprake als problematisch voor leren. Respondenten vinden hun persoonlijke ontwikkeling en leren belangrijk, maar zeggen tegelijkertijd dat er te weinig tijd is (of wordt vrijgemaakt) om de zaken eens van een afstand te bekijken. Het gesprek tijdens de koffie wordt vaak genoemd als (enige) overlegmoment. Respondenten hebben, met name in de opstartfase, moeite met het in goede banen leiden van alle activiteiten op het bedrijf. Vooral vrouwen die verantwoordelijk zijn voor de MFL-activiteit(en) noemen dit geregeld. De combinatie van MFL-activiteiten, agrarische activiteiten, het gezin en de administratie van het gehele bedrijf maken dat er, naar eigen zeggen, weinig tijd over blijft voor leren en reflectie (zie interviewfragment 12). De factor tijd wordt door respondenten uit de andere groep veel minder als problematisch ervaren bij het leren. Hier wordt in sommige gevallen bewust tijd vrijgemaakt voor leren en reflectie (in paragraaf 3.3.2. meer hierover).

***Nadruk op vakmatige/methodische competentie***

Bij het beschrijven van belangrijke com-

petenties voor het multifunctionele ondernemen wijzen eigenaren-managers van minder MFL-bedrijven vaker op vakmatige/methodische competenties: competenties die betrekking hebben op de specifieke activiteiten van het bedrijf en die duidelijk gekoppeld zijn aan de taakinhoud. Hoewel er ook meer generieke competenties (zoals communicatie en sociale competenties) worden genoemd, is het referentiekader met name de specifieke MFL-activiteit (zie interviewfragment 13).

**3.3.2 Meer multifunctioneel**  
***Doorbreken gezinsbedrijfssituatie***  
***bepalend voor leren***

Het gezinsbedrijf is op veel MFL-bedrijven (nog steeds) de dominante bedrijfsvorm. De ‘gezinsbedrijfslogica’<sup>11</sup> wordt op veel bedrijven in deze groep gaandeweg doorbroken door met personeel te gaan werken. Bedrijven ontwikkelen zich langzaam van een traditioneel gezinsbedrijf naar een veel bredere plattelandsonderneming waarin verschillende activiteiten worden gecombineerd. Het doorbreken van deze ‘gezinsbedrijfslogica’ blijkt in relatie tot de persoonlijke ontwikkeling van eigenaren-managers een belangrijk moment te zijn. Het werken met nieuwe mensen op het bedrijf betekent voor veel eigenaren-managers, die vaak al decennia gewend zijn aan de logica van het gezinsbedrijf, een verandering in rol en verantwoordelijkheden. Het werken met personeel vraagt om een zakelijke houding en inzicht in personeelsmanagementzaken. Veel respondenten geven aan dat zij moe(s) ten wennen aan de nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Respondenten zijn vaak gewend om zaken zelf aan te pakken: nu ze personeel hebben moet men een stap terugzetten en verantwoordelijkheden en werkzaamheden uit handen geven. Gaandeweg gaat men zich meer als algemeen



► INTERVIEWFRAGMENT 14 **DELEGEREN**

**“Nu het zo groot is geworden besteed ik steeds meer simpele karwijtjes uit. Op een gegeven moment ging ik achterlopen met de mailtjes en bleven er overal dingen liggen. Dan ga je op een gegeven moment achterover zitten en bedenk je: dat werkt zo niet. Je moet de dingen veel meer uit handen geven: kan jij dat afwerken? Kan jij de reserveringen doen? Om daar achter te komen moet het eerst een keer in de soep lopen.”**

► INTERVIEWFRAGMENT 15 **ZAKELIJKE HOUDING**

**“Waar ik nu tegenaan loop, en waar ik me beter in moet bekwamen, is het omgaan met personeel. Als er tegenstrubbelingen zijn bijvoorbeeld. Als alles goed gaat dan is alles bespreekbaar maar als er dingen niet zo goed gaan, als je het een andere wending wil geven, dan moet je ook weer heel zakelijk worden. Ik moet zulke gesprekken heel goed voorbereiden, en dat hebben we ook wel in die cursus geleerd, om niet terug te vallen in je emotie, in het ‘ach, het komt wel goed’. Soms komt het namelijk niet goed.”**

manager gedragen. Dit vindt men lastig. Het leren van veel respondenten in deze ontwikkelingsfase richt zich dan ook op management en het omgaan met personeel (zie interviewfragmenten 14 en 15). Tegelijkertijd zien respondenten dat hun nieuwe rol ruimte en nieuwe kansen schept om zich als ondernemer te ontwikkelen.

Personeel zorgt voor tevens voor kritieke massa binnen de organisatie. De nieuwe rol als manager vereist een kritische en zakelijke blik voor eigenaren-managers maar personeel is tegelijkertijd bijzonder kritisch tegenover hun leidinggevenden. Respondenten, die wat langer met personeel werken, zeggen door hun personeel meer aan zelfreflectie te zijn gaan doen. Dat dit zeer confronterend kan zijn blijkt uit interviewfragment 16.

Het doorbreken van de gezinsbedrijfscontext wordt door respondenten ook regelmatig gezien als een belangrijk moment waarop de ontwikkeling van het bedrijf in een sneltreinvaart kwam. De specifieke ontwikkelingen van deze groep bedrijven zorgt voor nieuwe contacten, leiden tot nieuwe inzichten, ideeën en uiteindelijk nieuwe toepassingen in het bedrijf.

*Leren is explicieter heeft een duidelijke rol in het bedrijf*

Hoe meer betekenis de MFL-activiteiten krijgen hoe meer waarde eigenaren-managers lijken te hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Respondenten van meer MFL-bedrijven hechten expliciet belang aan persoonlijke ontwikkeling en leren binnen het bedrijf. Daarnaast reflecteert men in de interviews, vergeleken met eigenaren-managers van minder MFL-bedrijven, makkelijker op leerprocessen. Men heeft veel minder moeite om in te gaan op vragen rond leerprocessen. Respondenten hebben vaker een ‘taal’ ontwikkeld waarmee zij over leren kunnen praten en kunnen uitdrukken (zie interviewfragment 17).

In tegelstelling tot minder MFL-bedrijven nemen respondenten van meer MFL-bedrijven meer tijd voor besprekingen en evaluaties. Er worden ook vaker momenten geprikt. Leren is daardoor georganiseerd en kent een duidelijke plaats in de organisatie. Respondenten creëren gaandeweg bewust strategische ruimte voor leren en reflectie (zie interviewfragment 18). De (praktische) werkzaamheden, in bijvoorbeeld de veehouderij of akkerbouw, worden daarbij zo georganiseerd dat er meer ruimte ontstaat

► INTERVIEWFRAGMENT 16 **KRITISCH PERSONEEL**

**“Op een moment liepen de dingen niet helemaal naar mijn zin, toen heb ik, na overleg met mijn vrouw besloten het zo en zo te doen. Toen heb ik dat daar neergegooid, en dat deed ik niet zo tactisch. Ik kreeg van een aantal mensen heel veel kritiek over mij heen. Daar leer je weer van. Als mensen langer in dienst zijn dan gaan ze zich meer eigen voelen, als je dat eigen dan gaat wijzigen, dat is heel moeilijk voor mensen. Er moet meer in overleg gebeuren, daar heb ik mee geleerd en dat gaat steeds beter.”**

► INTERVIEWFRAGMENT 17 **OP HET EIGEN LEERPROCES KUNNEN REFLECTEREN**

**“Ik merkte dat ik een beetje te soft was, daarom ben ik een cursus assertiviteit gaan doen. Dat ik leer te zeggen meneer, mevrouw u moet toch... mensen proberen je uit hoor. Ik vind eigenlijk dat je je zwaktes niet zomaar moet accepteren. Je moet in je leven investeren in wie je bent, hoe je bent en welke kwaliteiten je hebt.”**



► INTERVIEWFRAGMENT 18 **CREËREN VAN RUIMTE VOOR LEREN EN REFLECTIE**

“Vorig jaar had ik een belangrijk moment. Ik ben gaan zitten, dacht na en vroeg me af: waar ben ik nu mee bezig? Toen heb ik ontdekt dat ik toch wel heel veel werk. In overleg hebben we toen besloten dat ik op woensdag niet meer werk, gewoon om voor mezelf meer ruimte te creëren. Ook maak ik sindsdien elk jaar een verre reis, daar leer je zoveel dingen die je weer in je bedrijf kan gebruiken. Eigenlijk zou iedere jongere, zo van hup ga eens ergens anders kijken joh. Je wordt er beter door in je bedrijf maar ook in je dagelijks leven. Dat heeft zoveel impact.”

► INTERVIEWFRAGMENT 19 **AGRARISCHE ACTIVITEITEN VEREENVOUDIGEN**

“In de landbouw ben ik eigenlijk steeds simpeler gaan werken, minder hoge productie maar een wat dikkere koe, we hebben een eigen stier, bijna alles is loonwerk en ja, de wat simpele klusjes die doe ik niet meer zelf. Daar kan ik eigenlijk niets mee verdienen. We houden alles zo simpel mogelijk.”

► INTERVIEWFRAGMENT 20 **MEER RUIMTE VOOR LEREN EN SOCIALE ACTIVITEITEN**

“Het werk is er vooral voor X er anders uit gaan zien. Doordat we gestopt zijn met melken gaat hij wat meer buiten de deur met vergaderingen en workshops, dat soort dingen. Hij kan zijn ei nu beter kwijt, ook met het oog op het organiseren van bepaalde dingen. X is heel creatief en bedenkt veel nieuwe dingen, nu heeft hij ook tijd om het uit te voeren. Vroeger was daar geen tijd voor.”

voor leren en sociale activiteiten zoals netwerken. Agrarische werkzaamheden worden daarbij steeds vaker uitbesteed aan loonwerker of bedrijfshulp, geëxtensieerd (zie interviewfragment 19) en soms afgebouwd. De activiteiten kosten veel tijd die men liever in de ontwikkeling van de MFL-activiteiten steekt. Sommige ondernemers vinden deze activiteiten soms zelf beperkend voor hun ondernemersvrijheid (zie interviewfragment 20).

Wat we eerder al in de kwantitatieve analyses vonden is dat eigenaren-managers van meer MFL-bedrijven meer ‘extern leren’. Men gaat vaker buiten de directe omgeving op zoek naar informatie en nieuwe kennis dan vroeger. Dit is een bewuste keuze. Men is minder op zoek naar leercontexten met gelijken; ook in meer algemene contexten kan men zich verplaatsen. In sommige gevallen zoekt men zelfs bewust leeromgevingen buiten de (multifunctionele) landbouw op om met een andere blik naar de zaken te kijken. Dit blijkt o.a. uit interviewfragment 21.

*Complementaire competenties*

Op multifunctionele landbouwbedrijven is het niet altijd even helder wie nu eigenlijk ‘de ondernemer’ is, in veel gevallen zijn het er meer dan één. Het ondernemerschap wordt gaandeweg steeds meer gedeeld en wordt minder strikt als een vrouwendomein beschouwd. De verantwoordelijkheid voor de verschillende activiteiten zijn gedeeld en er is sprake van complementaire competentieontwikkeling binnen het bedrijf. In andere woorden: samen leren (zie interviewfragment 22). De organisatie van de aanwezige agrarische activiteiten speelt daarin een rol; veel bedrijven hebben hun agrarische activiteiten zo georganiseerd dat er minder omkijken naar is. Een melkrobot is dus niet alleen interessant voor bedrijven die willen groeien in omvang, maar ook voor multifunctionele boeren, simpelweg omdat het ruimte biedt om nieuwe dingen te doen. De interesses van de toekomstige partner van de bedrijfsopvolger wordt ook minder vaak genoemd als bepalend voor het voortbestaan van de MFL-activiteiten. Eigenaren-managers van meer MFL-bedrijven wijzen

► INTERVIEWFRAGMENT 21 **LEREN IN ALGEMENE CONTEXTEN**

“Ik heb meerdere trainingen gedaan bij een groot trainingsbureau in Eindhoven. Grappig was wel dat ik de enige boer was in de groep. Ik heb bewust die cursus gedaan om eens met een andere blik naar mijn bedrijf te kijken en dat was heel leerzaam.”

► INTERVIEWFRAGMENT 22 **SAMEN LEREN**

“We proberen samen in dezelfde richting te denken, we overleggen ook veel over wat we hebben geleerd, hoe we met dingen omgaan. We hebben wel afgesproken: dat doe jij en dat doe ik. Dat moet ook wel anders zijn we allebei binnen drie weken overspannen, dat werkt niet. Ik heb ook geleerd dingen te doen die leuk zijn. Toevallig vindt mijn vrouw de dingen die ik leuk vind niets aan en omgekeerd. We vullen elkaar dus heel goed aan.”

wel op problemen met de overname maar die hebben vaker te maken met vinden van geschikte nieuwe bedrijfsconstructies (zoals rechtsvormen).

Sommige respondenten geven aan dat ze niet de noodzaak zien om alles onder de knie te krijgen. Door deze eigenaren-managers wordt aanvullende expertise bewust opgezocht en ingezet binnen het bedrijf. Soms worden taken zelfs bij externen neergelegd (outsourcing). Meer MFL-bedrijven zoeken bewust mensen op die over expertise beschikken die men zelf (nog) niet heeft.

#### ***MFL-ondernemen en beroepsidentiteit***

Eigenaren-managers van meer MFL-bedrijven uiten in de gesprekken vaak een sterke MFL-overtuiging. Men is daarbij opvallend positief over de dynamiek van de MFL. MFL wordt leuker, uitdagender en ondernemender gevonden dan het ondernemen op een gangbaar bedrijf (zie interviewfragment 23 en 24). Veel respondenten zeggen zich niet (meer) thuis te voelen op een bedrijf dat zich hoofdzakelijk op productie richt en halen veel voldoening uit de nieuwe manier van ondernemen.

Beroepsidentiteit komt ook hier weer naar voren (zie ook paragraaf 3.3.1 van dit rapport). De ontwikkeling van minder naar meer MFL gaat in veel gevallen gepaard met een verandering in beroepsidentiteit. Zoals gezegd ontlenen minder MFL-bedrijven hun identiteit voornamelijk uit de agrarische activiteiten. Echter, gaandeweg naar meer

multifunctionaliteit identificeert men zich steeds meer met algemene plattelands-ondernemers. De ontwikkeling van meer managementtaken speelt hierin volgens de respondenten een belangrijke rol (zie interviewfragment 25). Respondenten hebben daarnaast vaak een duidelijke visie en mening over de (toekomst van de) landbouw en collega's die niet multifunctioneel ondernemen. Het lijkt erop dat men daarmee de (nieuwe) beroepsidentiteit wil onderstrepen en rechtvaardigen (zie interviewfragment 26).

De verandering van beroepsidentiteit gaat echter niet zomaar. Eigenaren-managers hebben, vooral tijdens de opstart van de eerste activiteiten, hier moeite mee (zie interviewfragment 27). Hoewel MFL al veel meer geaccepteerd lijkt te zijn dan voorheen, hebben eigenaren-managers ook nu nog met onbegrip te maken. Schaalvergroting blijkt op sommige plekken ook nu nog het dominante ontwikkelmodel.

#### ***Nadruk op algemene ondernemerscompetenties***

Het ondernemen op een MFL-bedrijf is volgens respondenten wezenlijk anders dan het ondernemen op een gangbaar bedrijf (zie interviewfragment 28). De combinatie van nieuwe activiteiten met de agrarische productie vraagt om andere kennis, houding en vaardigheden. Bij het beschrijven van belangrijke competenties voor 'de multifunctionele ondernemer' wijst men vaak op algemene ondernemerscompetenties zoals;

#### ► INTERVIEWFRAGMENT 23 **POSITIEF OVER MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW**

**"Het vraagt veel meer van je creativiteit eigenlijk, ik vind het zelf wel meer ondernemen. Het is compleet in een andere tak stappen, het is heel anders in- en verkopen."**

#### ► INTERVIEWFRAGMENT 24 **POSITIEF OVER MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW**

**"Het ondernemen geeft een kick. Je wordt niet geleeft, je kunt dingen zelf ontdekken. Je kan steeds zelf bepalen: dit doe ik wel en dit niet. Dat is een heel lekker en positief gevoel, een leuke bijkomstigheid."**

#### ► INTERVIEWFRAGMENT 25 **VERANDERING VAN BEROEPSIDENTITEIT**

**"Ik ben plattelandsondernemer, ik ben eigenaar, ondernemer en manager. Het vakmanschap, een boer hoort ook vakman te zijn, dat raak je een klein beetje kwijt. Ten minste, vakman in de zin van 10.000 liter per koe melken. Het ondernemen vind ik het leukste gedeelte. Ik ben heel vaak bezig met waar zou ik nog in kunnen investeren, welke ruimte biedt het bestemmingsplan nog meer?"**

#### ► INTERVIEWFRAGMENT 26 **BEROEPSIDENTITEIT**

**"Ik ben geloof ik nooit boer geweest, veel meer ondernemer. Dat komt ook wel omdat mijn vader zo vroeg overleed en ik noodgedwongen ondernemer werd. We zijn denk ik ondernemer in de groene ruimte, ik voel me absoluut geen boer. Ik vind het eigenlijk jammer dat er nog echte boeren zijn. Als je koeien melkt en varkens voert moet je ook ondernemer zijn, anders red je het niet. Er zijn, als je naar 'Boer zoekt Vrouw' kijkt en hier in de buurt, veel mensen die een boerderij gehad hebben en die na dertig jaar weer doorgeven. Dat past mij niet, ik wil iets bereiken."**

► INTERVIEWFRAGMENT 27 **ONBEGRIIP IN DE OMGEVING**

“In de ogen van veel collega-boeren zijn we denk ik al tien jaar geen boer meer. Omdat we er tussen haakjes iets bij zijn gaan doen. Toen ze de positieve reacties van mensen hoorde in de omgeving konden ze er niet omheen. Dat is dan wel weer leuk achteraf.”

► INTERVIEWFRAGMENT 28 **ANDERS DAN ONDERNEMEN OP EEN GANGBAAR BEDRIJF**

“Het is dynamischer, je moet creatiever zijn. Een melkveehouder werkt alléén, heeft met weinig partijen van doen. Die koopt in en levert. Al is het alleen al met mijn gasten, als boer verkoop je aan één of twee leveranciers en wij aan honderden, iedereen moet je weer anders benaderen. De verkoop is veel arbeidsintensiever maar de marges zijn er ook naar. Kijk, het gras gaat nooit harder groeien, in mijn arrangementen zit veel meer speelruimte.”

► INTERVIEWFRAGMENT 29 **ALGEMENE ONDERNEMERSCOMPETENTIES**

“Ik denk dat het heel erg gericht is op algemene dingen, het maakt niet zoveel uit welke verbrede landbouw je doet. In de verbrede landbouw is het bijvoorbeeld heel belangrijk hoe je met personeel om moet gaan en met je klanten: sociale dingen. Dat je duidelijk een doel voor ogen hebt, waar wil ik naartoe? Je moet ook goed kunnen communiceren, en dan bedoel ik in woord en schrift: hoe schrijf je een fatsoenlijke brief, hoe verwoord ik mijn visie.”

Tabel 3.2

**VEEL GENOEMDE COMPETENTIES DOOR MEER MFL BEDRIJVEN**

Competenties	Genoemde voorbeelden
Strategische/creatieve competenties	Denken in kansen, niet in beperkingen. Verder kijken dan het eigen bedrijf, omgevingsbewustzijn, maatschappelijk besef.
Sociale competenties Communicatie (in schrift en woord)	Netwerken, contacten maken en onderhouden, inlevingsvermogen. Je verhaal kunnen doen, je visie kunnen verwoorden, een brief kunnen schrijven.
Commerciële competenties	Commercieel denken, zakelijk zijn, klantgericht zijn, marktgericht denken.

communicatie-, strategische/creatieve en sociale competenties en zakelijk zijn (zie interviewfragment 29).

In tabel 3.2 zijn, in de interviews met meer MFL-bedrijven, veel genoemde competenties samengevat.

### 3.4 Conclusies

De diepte-interviews laten zien dat de ontwikkeling van minder naar meer MFL gepaard gaat met persoonlijke ontwikkeling, bedrijfs- en omgevingsdynamiek die bepalend zijn voor het leren: de manier waarop eigenaren-managers met leren omgaan, welke plek leren heeft in de organisatie en welke competenties worden aangesproken. Met andere woorden: het samenspel tussen persoonlijke eigenschappen, de specifieke dynamiek op bedrijf en in het gebied zijn bepalend voor het leren. De interviews laten verder zien dat het leren binnen de MFL zich niet laat begrijpen als een gepland en lineair proces. Het leren laat zich eerder karakteriseren als ‘grillig’ en ‘organisch’ waarbij onverwachte gebeurtenissen en ontmoetin-

gen leiden tot nieuwe inzichten, ideeën en toepassingen.

Voor wat betreft de inhoud van het leren is MFL volgens respondenten op verschillende fronten anders dan het ondernemen op een gangbaar agrarisch bedrijf. Het vraagt om andere kennis, houding en vaardigheden: competenties waarvan strategische/creatieve- en sociale competenties twee veelgenoemde voorbeelden zijn.

De belangrijkste kenmerken van het leren (in termen van input, processen en outputs) in de transitie van minder naar meer MFL worden in tabel 3.3 samengevat.

Tabel 3.3

**SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN HET LEREN IN MEER EN MINDER MULTIFUNCTIONELE  
BEDRIJVEN**

	Minder multifunctioneel	Meer multifunctioneel
<b>Mate van integratie</b>	MFL activiteit(en) zijn 'iets erbij'	Agrarische en MFL-activiteiten verknoopt
<b>Arbeid</b>	Vaker familiearbeid	Vaker vreemde arbeid
<b>Netwerk</b>	Smaller (voornamelijk binnen landbouw, sectorgericht)	Breder (vaker buiten landbouw, gebiedsgericht)
<b>Kennisverwerving</b>	Vaker intern	Vaker extern
<b>Leerproces</b>	Impliciet	Expliciet
<b>Leren in de organisatie</b>	Minder georganiseerd	Meer georganiseerd
<b>MFL-competentieontwikkeling</b>	Individueel (vaak de vrouw)	Meer complementair (samen leren)
<b>Beroepsidentiteit</b>	Smaller (meer boer, producent)	Breder (meer plattelandsondernemer)
<b>Competenties</b>	Vakmatige/methodische competenties	Ondernemerscompetenties

# 4. Concrete aanbevelingen voor het onderwijs

Vanuit het initieel en post-initieel onderwijs ontstaat steeds meer interesse in multifunctionele landbouw. Een drukbezochte Onderwijsdag Multifunctionele Landbouw<sup>12</sup> en een uitgevoerde inventarisatieronde onder MBO en HBO-docenten<sup>13</sup> onderstrepen dit voor het initieel onderwijs. Hoewel het enthousiasme toeneemt, en er op allerlei plekken (ook buiten het groene onderwijs) interessante initiatieven ontstaan, heeft MFL nog geen duidelijke plaats in het onderwijs gekregen.

Het gehele onderzoeksproject laat duidelijk zien dat MFL een sector van betekenis is die de aandacht verdient van het onderwijs. Zoals dit specifieke onderzoek (naar leren en competentieontwikkeling) laat zien speelt georganiseerd leren (inclusief cursussen) een belangrijke rol bij de start en verdere continuering van MFL-activiteiten (zie tabel 3 in de bijlage). Hier ligt dus zeker een (groeiende) markt voor het post-initieel onderwijs. Een belangrijke kanttekening is daarbij wel dat dit met name geldt voor de bedrijven die nog niet zo lang gestart zijn en waarbij de MFL-activiteit nog wordt gezien als 'iets erbij'. Zodra bedrijven uitbreken uit de 'gezinsbedrijfslogica', met externe arbeid

gaan werken, de activiteiten meer worden verknoot, etc., veranderen deze bedrijven zowel qua leergedrag als leerinhoud. Het is de vraag of onderwijsinstellingen in traditionele zin op dit moment dan nog de meest voor de hand liggende partners zijn voor het faciliteren van verdere ontwikkeling. Dit zal mede afhankelijk zijn van de mate waarin onderwijsinstellingen kunnen inspelen op genoemde kenmerken van deze transitie van minder naar meer MFL.

Wat betreft het initieel onderwijs, waar de focus lag, laat dit onderzoek zien dat de specifieke dynamiek van MFL niet alleen een rijke leeromgeving is op de 'cross-roads' van verschillende inhoudsdomeinen (groen en niet-groen), maar dat MFL ook een interessante context is voor de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. In het bijzonder voor de MFL-ondernemers in de dop zou men op basis van dit onderzoek in het (groene) onderwijs rekening moeten houden met de volgende punten:

- **Ten aanzien van het belang van beroepsidentiteit:** het onderzoek wijst op verschillende manieren op de (ontwikkelingen in) de beroepsidentiteit. Met name het



groene onderwijs zou leerlingen/studenten in de eerste plaats kennis kunnen laten maken met MFL in de brede zin; wat is het (geen afbouwstrategie), wat betekent het voor de eigenaar-managers, het bedrijf en het gebied? Laat leerlingen/studenten zien dat er meer manieren zijn om landbouw te bedrijven.

- **Ten aanzien van het belang van algemene ondernemerscompetenties:** het onderzoek wijst op verschillende manieren op het belang van algemene ondernemerscompetenties zoals strategische/creatieve en sociale competenties. Het onderwijs zou, in het voorbereiden van leerlingen/studenten op de MFL-praktijk, aandacht kunnen besteden aan het ontwikkelen van deze competenties. MFL-bedrijven bieden een rijke praktijkomgeving om ondernemerscompetenties te ontwikkelen tijdens een stage, de beroepspraktijkvorming (BPV) of bij een specifieke opdracht.

- **Ten aanzien van het belang van de externe omgeving:** niet alleen het bedrijf is belangrijk. Het onderwijs zou, naast aandacht voor het eigen bedrijf, veel aandacht moeten besteden aan de omgeving van het bedrijf: hoe het eigen bedrijf daarin kan opereren en men ervan kan leren. Daarnaast blijkt in het onderzoek op verschillende manieren het belang van ervaring met wat er buiten de landbouw gebeurt. Het onderwijs zou leerlingen/studenten door stages in

andere sectoren kennis kunnen laten maken met de wereld buiten de landbouw.

- **Ten aanzien van het belang van het kunnen organiseren van je eigen leren:** het leren-leren, en het organiseren hiervan, blijkt belangrijk te zijn binnen de MFL. Het initieel onderwijs kan aandacht besteden aan de bewustwording van de persoonlijke ontwikkeling en het leerproces van leerlingen/studenten. Gewerkt kan worden aan bewustwording van sterktes en zwaktes en het eigen leerproces in relatie tot de dynamiek van het ondernemen binnen de MFL (het managen van je eigen leerproces).

# Noten

1. Er wordt in dit rapport geregeld verwezen naar het tweede onderzoeksrapport: Dynamiek en Robuustheid van Multifunctionele Landbouw. Rapportage onderzoeksfase 2: empirisch onderzoek onder 120 multifunctionele landbouwbedrijven. De onderzoeksrapporten en de andere producten van het project, zijn te verkrijgen op de website: multifunctionelelandbouw.wordpress.com.
2. Om verwarring te voorkomen wordt bewust gesproken over 'eigenaren-managers'. Ondernemers (in de zin van status/positie) hoeven niet per se ondernemend gedrag te vertonen.
3. Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18:1, 39-56.
4. Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26:2, 247-273.
5. Zie rapportage fase 2.
6. Voor een uitgebreide beschrijving van de aanpak en gebieden zie rapportage fase 2: paragraaf 1.2.
7. Bedrijven met inkomsten uit agrarisch natuur- en landschapsbeheer zijn alleen bij aanwezigheid van andere MFL-activiteiten in de onderzoekspopulatie opgenomen.
8. Met 'informeel' bedoelen we dat leren niet direct een doel op zich is en niet leidt tot een diploma of certificaat, maar eerder een bijproduct is van de activiteit.
9. Deze drie onderscheiden clusters verklaren samen bijna 60% van de variatie.
10. Voor een toelichting op de gebieden zie rapportage fase 2: paragraaf 1.2. en hoofdstuk 4.
11. Zie ook rapportage fase 2: paragraaf 3.5.
12. Op 19 mei 2011 georganiseerd door het programmateam Multifunctionele Landbouw van de Groene Kennis Coöperatie.
13. In het kader van dit onderzoek uitgevoerd door Aïde Roest, onderzoeker van het Landbouw Economisch Instituut (LEI Wageningen UR).
14. Dit geldt overigens niet alleen voor het onderwijs dat zich op MFL richt. Veel respondenten menen dat de ontwikkelingen van de gehele landbouw in Nederland om meer aandacht voor ondernemerscompetenties vraagt.



# Bijlagen

Tabel 1

## LEVENSDUUR BEDRIJVEN, GESLACHT EN LEEFTIJD RESPONDENTEN (% N=120)

Levensduur bedrijven	
← 5 jaar	10
6 - 10 jaar	27
11 - 15 jaar	22
16 - 20 jaar	21
→ 20 jaar	20
← 10 jaar	34
→ 10 jaar	66
Geslacht	
Man	41
Vrouw	42
Beide geïnterviewd	17
Leeftijd	
← 35 jaar	10
35 - 45 jaar	24
45 - 55 jaar	38
→ 55 jaar	28

Tabel 2

## RESULTATEN FACTORANALYSE LEERACTIVITEITEN

Leeractiviteiten	Factor		
	1	2	3
Leren middels kritische suggesties collega's	<b>.817</b>	-.010	.089
Leren middels vergelijking met collega's	<b>.752</b>	-.032	.035
Leren middels kritische suggesties elkaar / familieleden	<b>.747</b>	-.234	-.003
Leren middels informele uitwisseling met collega's	<b>.669</b>	.140	-.109
Leren middels bezoek andere bedrijven met nieuwe activiteiten	<b>.627</b>	.179	.138
Leren middels doorlichting expert	-.119	<b>.846</b>	-.053
Leren middels kritische suggesties adviseur	-.011	<b>.686</b>	.326
Leren middels bewust kijken naar andere plattelandsondernemers	.383	<b>.523</b>	-.371
Leren middels bewust discussie met adviseur	.385	<b>.510</b>	.214
Leren middels cursussen	.160	-.091	<b>.815</b>
Leren middels aansluiting bij branchevereniging / studieclub	-.020	.170	<b>.629</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Tabel 3

**MATE WAARIN EIGENAREN-MANAGERS LEERACTIVITEITEN HEBBEN ONDERNOMEN**

Type leeractiviteit	Gemiddelde (N=120)
Intern	2.47a
Extern	2.06b
Georganiseerd	2.62a

(1 = in zeer geringe mate, 4 = in zeer hoge mate, de verschillende letters duiden op significante verschillen)

Tabel 4

**DETERMINANTEN VOOR HET LEERGEDRAG**

Stap	Variabele	Intern <sup>A</sup>			Extern <sup>B</sup>			Georganiseerd <sup>C</sup>		
		B	S.E.B.	β	B	S.E. B.	β	B	S.E. B	β
1	Constante	3.41	0.35		2.08	0.36		2.30	0.40	
	Leeftijd	-0.02	0.01	-0.26**	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.03
	Geslacht	-0.17	0.14	-0.12	-0.07	-0.14	-0.05	0.36	0.16	0.24**
2	Constante	2.43	0.55		0.70	0.56		0.57	0.60	
	Leeftijd	-0.02	0.01	-0.24**	0.00	0.01	0.04	0.01	0.01	0.06
	Geslacht	-0.14	0.14	-0.10	-0.06	0.14	-0.04	0.40	0.15	0.26**
	Match pers. kwaliteiten en vooropleiding	0.05	0.11	0.05	0.19	0.11	0.18*	0.16	0.12	0.13
	Leerhouding	0.27	0.12	0.23**	0.30	0.12	0.25**	0.43	0.13	0.32**
3	Constante	2.19	0.56		0.37	0.55		0.28		0.61
	Leeftijd	-0.02	0.01	-0.23**	0.00	0.01	0.05	0.01	0.01	0.07
	Geslacht	-0.19	0.14	-0.14	-0.08	0.14	-0.06	0.34	0.15	0.22**
	Match pers. kwaliteiten en vooropleiding	0.02	0.11	0.02	0.12	0.11	0.12	0.12	0.12	0.10
	Leerhouding	0.22	0.13	0.18	0.14	0.13	0.11	0.35	0.15	0.25**
	Horizontale samenwerking	0.24	0.13	0.22*	0.15	0.13	0.13	0.26	0.14	0.22*
	Verticale samenwerking	-0.05	0.12	-0.05	0.24	0.12	0.24**	0.00	0.13	0.00

\*\* Significant p kleiner dan 0.05 \* p kleiner dan 0.1. <sup>A</sup> R<sup>2</sup> = 0.06 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup> = 0.06 voor stap 2 (ps = 0.065); ΔR<sup>2</sup> = 0.04 voor stap 3 (ns) <sup>B</sup>R<sup>2</sup> = 0.003 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup> = 0.10 voor stap 2 (ps kleiner dan 0.01); ΔR<sup>2</sup> = 0.08 voor stap 3 (ps kleiner dan 0.01) <sup>C</sup>R<sup>2</sup> = 0.06 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup> = 0.13 voor stap 2 (ps kleiner dan 0.01); ΔR<sup>2</sup> = 0.04 voor stap 3 (ns).

# Dynamiek en robuustheid van multifunctionele landbouw

## Resultaten

Als geheel beoogt het project een bijdrage te leveren aan:

- Het verdiepen van huidige inzichten in de kritische succes- en faalfactoren voor multifunctionele landbouw in Nederland.
- Expertiseopbouw en verankering van nieuwe kennis in zowel wetenschappelijk als hoger en middelbaar beroepsonderwijs.
- Het opbouwen van een expertisenetwerk multifunctionele landbouw.

## Onderzoekspartners

Het onderzoek wordt uitgevoerd door de volgende leerstoelgroepen van Wageningen University:

- RURALE SOCIOLOGIE (algemene coördinatie).
- EDUCATIE- EN COMPETENTIESTUDIES.
- ECONOMIE VAN CONSUMENTEN EN HUISHOUDENS (deelstudie maatschappelijke relevantie).

Daarnaast wordt actief gezocht naar mogelijke samenwerking met andere partners binnen en buiten de WUR.

## Informatie

Han.wiskerke@wur.nl  
(algemeen projectcoördinator)

Pieter.seuneke@wur.nl  
Thomas.lans@wur.nl

**weblog**  
[www.multifunctionelelandbouw.wordpress.com](http://www.multifunctionelelandbouw.wordpress.com)



Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie



WAGENINGEN UNIVERSITY  
WAGENINGENUR

