

# **Verbreding op landbouwbedrijven**

Met visie en creatieve vasthoudendheid naar succes

A. van den Ham  
M.E. Ypma

Projectcode 63453

December 2000

Rapport 7.00.02

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Verbreding op landbouwbedrijven; Met visie en creatieve vasthoudendheid naar succes  
Ham, A. van den en M.E. Ypma  
Den Haag, LEI, 2000  
Rapport 7.00.02; ISBN 90-5242- ; Prijs f 31,- (inclusief 6% BTW)  
74 p., fig., tab., bijl.

Verbreders in de landbouw geven inhoud aan meer functies dan alleen die van voedselproductie. In dit onderzoek werd door middel van diepte-interviews gekeken naar houding en gedrag van verbreders en waarom zij succes hebben. Verbreders kunnen we indelen in Geïnspireerde Verbreders en Rationele Verbreders. Geïnspireerde Verbreders hebben een duidelijke bedrijfsvisie die aanzienlijk afwijkt van wat in de landbouw gebruikelijk is. Vanuit die visie zijn ze er van overtuigd dat verbreding de weg is voor een goed toekomstperspectief. Ze hebben duidelijk uitgewerkte doelstellingen en een goed uitgewerkte strategie. Hun ecologische en maatschappelijke doelstellingen zijn minstens gelijkwaardig aan hun economische doelstelling. Met visie en creatieve vasthoudendheid gaan ze uitdagingen aan. Ze benutten daarbij een breed scala aan sociale en communicatieve vaardigheden. Rationele Verbreders besluiten op rationele gronden tot verbreding. In hun doelstellingen komt de economische doelstelling prominenter naar voren. Het beleid van overheden zien ze als de neerslag van maatschappelijke ontwikkelingen; ze letten dan ook sterk op overheidsbeleid. Verbreding is minder sterk verinnerlijkt, ze hebben bij het benutten van hun visie daarom last van tegengestelde signalen. Dat kan ten koste gaan van de verbreding. In overdrukgebieden neemt vooral het aantal Rationele Verbreders, dat is een potentieel belangrijke groep die naar schatting vijfmaal zo groot is als het aantal Geïnspireerde Verbreders. Het zelf uitwerken van hun visie, doelstellingen en strategie zal ook bij Rationele Verbreders het veranderingsproces een steviger basis geven. Daarvoor zijn nieuwe vormen van ondersteuning nodig.

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie@lei.wag-ur.nl](mailto:publicatie@lei.wag-ur.nl)

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie@lei.wag-ur.nl](mailto:informatie@lei.wag-ur.nl)

© LEI, 2000

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>1. Inleiding</b>	15
<b>2. Opzet van het onderzoek</b>	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Onderzoeksmodel	18
2.3 Methodische verantwoording	19
<b>3. Literatuurstudie en hypothesen</b>	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Operationalisering van de begrippen	21
3.2.1 Persoonskenmerken	21
3.2.2 Beschrijving van het persoonsaspect 'Houding'	22
3.2.3 Beschrijving van persoonsaspect 'Gedrag'	23
3.2.4 Beschrijving van de bedrijfssituatie	25
3.3 Hypothesen	26
3.3.1 Persoonlijkheidskenmerken	26
3.3.2 Houding	26
3.3.3 Gedrag	26
3.3.4 Bedrijfssituatie	27
<b>4. Houding en gedrag van verbreders</b>	28
<b>5. Bedrijfsstrategie en bedrijfssituatie</b>	43
<b>6. Discussie</b>	58
<b>7. Conclusies</b>	61
<b>8. Aanbevelingen</b>	63
<b>Literatuur</b>	65

**Bijlagen**

1.	Bedrijfsstrategieën	67
2.	Score per landbouwer op elk van de bedrijfsstrategieën	68
3.	Enquête verbreding landbouwbedrijven	69
4.	Interviewgide	73

## Woord vooraf

Voor u ligt het resultaat van een onderzoek waarbij de vragen van twee opdrachten werden gecombineerd in een project. In aansluiting op de conclusies van het LEI-rapport 'Verbreiding, wat vinden boeren er van' was er vanuit het programma 'Multifunctionele Landbouw' behoefte ontstaan om nu eens specifiek te kijken naar landbouwers die reeds invulling geven aan verbreding en daarmee ook succes hebben. Hoe doen die dat en hoe kijken zij tegen vaak genoemde knelpunten aan. Vanuit het project 'Melkveehouderij als integraal onderdeel van het Multifunctioneel Landelijk Gebied', kortweg 'Redesign' genoemd, was er behoefte na te gaan welke strategieën door vernieuwers worden toegepast, tot welke veranderingen dat heeft geleid in de bedrijfsvoering en/of bedrijfsopzet en welke aangrijpingspunten dat oplevert voor verder onderzoek in dat project. In beide gevallen is het Ministerie van LNV opdrachtgever, dat geldt dus ook voor het project waarvan het resultaat thans voor u ligt.

Om tot dit resultaat te komen, zijn een achttiental diepte-interviews uitgevoerd in Noord west Overijssel, de Noordoostpolder en de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. We bedanken in de eerste plaats de ondernemers voor hun bereidheid om hun tijd en expertise beschikbaar te stellen, zowel voor het interview als voor het doornemen van het concept rapport. Verder willen we de heer J.W. van der Schans van het LEI bedanken voor het bij de beschrijving bedenken van de termen 'Geïnspireerde Verbreder' en 'Rationele Verbreder'. Bij contacten met derden is ons gebleken dat deze termen de juiste associaties oproepen.

De directeur,

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse





# Samenvatting

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: Wat zijn de kenmerken van succesvolle verbreders? Wat heeft geleid tot hun succes?

Deelvragen:

- wat verstaan de geselecteerde landbouwers onder 'succesvolle verbreding'?
- welke houding kenmerkt succesvolle verbreders?
- welk gedrag kenmerkt succesvolle verbreders?
- wat kenmerkt de bedrijfssituatie van succesvolle verbreders?

We hebben 18 landbouwers met een verbredingstak geselecteerd uit de Noordoostpolder, Noordwest Overijssel en de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. Eerstgenoemd gebied is vooral gericht op de functie voedselproductie. In de beide andere gebieden krijgen andere functies steeds meer nadruk. De ondernemers werken op gebiedsniveau op een of andere wijze met elkaar samen in verenigingsverband. We hebben diepte-interviews gehouden annex een schriftelijke enquête. Het laatste om de resultaten op bepaalde punten te kunnen vergelijken met voorgaand onderzoek. Vooraf waren vanuit de literatuur en ervaringen enkele hypothesen opgesteld die in dit onderzoek werden getoetst.

Door de resultaten van de enquête te vergelijken met de resultaten van een op enkele punten vergelijkbare enquête onder deelnemers aan het Bedrijven-Informatienet van het LEI (het Informatienet) was het mogelijk de geselecteerde landbouwers te positioneren. Uit die vergelijking blijkt dat de geïnterviewden inderdaad van het type 'integratiegericht' zijn en bijna de gehele breedte van 'integratiegerichte' landbouwers uit het Informatienet vertegenwoordigen. Een aardige constatering achteraf is dat het de Vereniging voor Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer 'Den Hâneker' gelukt is om over de gehele 'integratiegerichte' breedte voorbeeldbedrijven voor agrarisch natuurbeheer te vinden.

De geselecteerde ondernemers kunnen we indelen in twee groepen namelijk Geïnspireerde Verbreders voor de meest 'integratiegerichte' groep en Rationele Verbreders voor de wat minder 'integratiegerichte' groep. De geïnterviewde landbouwers uit de Noordoostpolder zijn allen Geïnspireerde Verbreders, die uit Noordwest Overijssel en de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden voor bijna tweederde Rationele Verbreders. Dat is naar onze mening niet toevallig maar heeft te maken met verschillen tussen deze regio's in houding en visie van wat het bedrijf in de samenleving moet zijn, de verschillen in druk en noodzaak tot veranderen, verschillen in stimulansen tot veranderen en verschil in visie op welke wijze die verandering vorm te geven. Geïnspireerde Verbreders kiezen ook voor verbreding in een gebied waar de enige functie voedselproductie is en dat ook als zodanig is ingericht (Noordoostpolder). Rationele Verbreders kiezen op rationale gronden voor verbreding, dus als beleidsinstanties tot functieverbreding van het gebied besluiten. De geïnterviewde landbouwers met een biologische bedrijfsvoering zijn allen Geïnspireerde Verbreders.

### *Wat zijn de kenmerken van beide typen verbreders?*

Geïnspireerde Verbreders hebben een heel duidelijke visie op wat het bedrijf moet zijn. Die visie wijkt in aanzienlijke mate af van de visie: 'landbouw is er voor de voedselproductie en daarmee uit'. Informatie vanuit hun omgeving (ruim gezien) leidde er toe dat ze steeds meer bezwaren kregen tegen de effecten van de intensieve productie en grote groei van de bedrijfsomvang. Het gaat dan om effecten op bijvoorbeeld de ecologie, de gevolgen voor de derde wereld en het verlies aan integratie van de landbouw in de samenleving. Daarnaast vinden ze dat een sterke groei van de bedrijfsomvang met veel vreemd vermogen leidt tot verlies aan flexibiliteit en te grote specialisatie tot te veel risico. Geïnspireerde Verbreders komen vooral vanuit hun eigen visie en overtuiging tot verbreding, dus niet direct door kritiek van uit de samenleving.

Qua doelstellingen scoren plezier in het werk en (ecologische) kwaliteit van de bedrijfsvoering relatief hoog. Bedrijfsopvolging en hoog inkomen scoren relatief laag. Plezier in het werk bestaat vooral uit het realiseren, verder ontwikkelen en uitdragen van hun (duurzame) vorm van landbouwproductie. Ze kunnen dan op een positieve manier richting geven aan het maatschappelijk draagvlak voor de landbouw. Hun beweegredenen om te gaan verbreden zijn vooral hun overtuiging dat op die wijze beter de combinatie van ecologische, maatschappelijke en economische doelstellingen is te realiseren en alleen op die wijze kan bijdragen aan het geïntegreerd karakter van de samenleving en meer draagvlak. Daarom biedt een verbrede bedrijfsopzet hen meer voldoening. Landbouw als bulkproducent levert volgens hen geen toegevoegde waarde en legt het af tegen de landbouw in gebieden waar bulkproductie goedkoper kan plaatsvinden. Het realiseren van bovenstaande doelstellingen is hun omschrijving van het begrip 'succes'.

De meeste Geïnspireerde Verbreders zijn reeds jaren geleden met verbreding begonnen. Dat gegeven en hun heldere visie over wat het bedrijf moet zijn, heeft geleid tot een sterke doordenking van hun bedrijfsstrategie. Ze geven aan dat ze zich voor de lange termijn vooral laten leiden door de ontwikkelingen in de maatschappij, daarnaast ook wel de markt en de kansen van het gebied. Hun bedrijfsvisie is voor hen een belangrijke steun bij het nemen van beslissingen. Het samenwerkingsverband (afzet- en keten, natuurverenigingen enzovoort) is een van de belangrijkste informatiebronnen, maar ook informele excursies bij collega's. Zij gaan bij voorkeur ook buiten het landbouwnetwerk.

Organisatievermogen, kalm en scherp blijven en je op de hoofdzaken richten vinden alle verbreders belangrijk. Maar Geïnspireerde Verbreders noemen daarnaast vaker sociale en communicatieve vaardigheden en leidinggevende kwaliteiten zoals creativiteit, het beoordelen en motiveren van mensen, omgaan met onzekerheden, oplossingsgericht, combinatie- en doorzettingsvermogen, nieuwe activiteiten als uitdaging zien, kritisch denkvermogen, los van 'vastgeroeste' structuren.

Rationele Verbreders verschillen met Geïnspireerde Verbreders vooral doordat in hun visie het bedrijf in de eerste plaats de functie van voedselproductie heeft, dat de landbouwtak de belangrijkste is en ook het grootste deel van het inkomen hoort te leveren. Daarnaast hebben ze oog voor de voordelen van verbreding. Ze horen de kritiek uit de samenleving en zijn van mening dat die vooral wordt veroorzaakt doordat burgers het bedrijf niet meer kennen en laten zich daardoor (mede) aansturen. Daarnaast speelt de druk van buitenaf om te komen tot een meer multifunctionele invulling van het gebied een rol. Ze

willen graag laten zien hoe ze bijvoorbeeld landbouw en natuur verweven en wat wel en niet mogelijk is. Qua doelstellingen staan bedrijfsopvolging en hoog inkomen relatief hoog op het verlanglijstje. Ecologische kwaliteit van de bedrijfsvoering scoort lager dan bij Geïnspireerde Verbreders, het wonen in een mooie omgeving hoger. Ze willen daarom hun bedrijf wel inpassen in het gebied. Plezier in het werk bestaat bij hen vooral uit het realiseren van goede technische resultaten en het aan de samenleving laten zien dat het hen lukt landbouw en natuur te verweven. Rationele Verbreders hebben meer moeite om hun bedrijfsvisie een sterke leidraad te doen zijn voor hun beslissingen. Dat wordt naar onze mening in de eerste plaats veroorzaakt doordat ze zich meer in 'directe' zin door de geluiden uit de samenleving laten aansturen dan door innerlijke overtuiging dat verbreding de weg is. Maar in de tweede plaats doordat ze het overheidsbeleid zien als de neerslag van de mening van de samenleving. En het overheidsbeleid is niet altijd even consistent. Ze ervaren dat ook als zodanig. Rationele Verbreders richten zich ook sterk op signalen uit de markt. Ook bij hen is het samenwerkingsverband een belangrijke bron van informatie, maar daarnaast zijn vooral (economische) studieclubs dat. Hun redenen om tot verbreding over te gaan zijn het verkrijgen of behouden van een 'licence to produce' en het realiseren van extra inkomen waar nauwelijks investeringen tegenover staan. Dat is hun omschrijving van vergroting van het toekomstperspectief en hun vertaling van het begrip 'succes'. Vooral Rationele Verbreders zeggen dat ze de vergoeding belangrijk vinden en dat het niet zeker is dat de verbredingstak blijft als die hoe dan ook niet meer past of als de vergoeding daarvoor wegvalt.

Rationele Verbreders passen vooral landbouwkundige vaardigheden toe. Sociale en communicatieve vaardigheden passen ze minder toe. Ze zien ook eerder problemen bij het uitbouwen van de verbreding. Ze vragen zich af wat ze moeten aanbieden wat tevens bij de burger blijvend economisch draagvlak heeft. Bovendien zien ze vaker inpasbaarheidsproblemen in verband met de arbeidsaanspraken van de nieuwe tak.

Bovenstaande houdings- en gedragsaspecten hebben gevolgen voor de bedrijfssituatie van verbreders. Geïnspireerde Verbreders zijn beslist geen Groeiende Hoogproducent, soms wel Voorzichtige Hoogproducent en/of Natuurminnende Inkomensverbreder (voor omschrijving zie bijlage 1). Maar een aantal Geïnspireerde Verbreders scoort in het geheel niet op een van de drie bovengenoemde strategieën. Dat betekent dat ze ten aanzien van die strategieën behoorlijk flexibel zijn, met andere woorden: dat die naar hun mening het wel en wee van hun bedrijf niet bepalen. Rationele Verbreders scoren in een aantal gevallen wel als Groeiende Hoogproducent, maar altijd zijn ze tegelijkertijd Natuurminnende Inkomensverbreder. Geïnspireerde Verbreders gaan vaak ver met het integreren van verbredingstakken in hun bedrijf en schromen niet de bedrijfsvoering en -structuur aanzienlijk aan te passen. Bijvoorbeeld door uit te gaan van produceren tegen consumentenprijzen en daarvoor de juridisch-organisatorische opzet van het bedrijf en de organisatie van de afzet van producten vergaand aan te passen, steeds te blijven experimenteren met nieuwe organisatievormen en teelttechnieken, een zodanige flexibiliteit in te bouwen dat het mogelijk is van gewas te veranderen als de markt dat vraagt, het netwerk van klanten, familieleden en bekenden in te zetten en de nieuwe tak zodanig te organiseren en in te plannen dat deze een aanzienlijke bijdrage aan het inkomen kan leveren zonder dat de landbouwtak er onder lijdt. Maar daarbij ook zelf een grote mate van flexibiliteit en zelfdiscipline te betrachten.

Laag houden van de schulden is voor hen een welbewuste strategie om de gewenste flexibiliteit te houden.

In gebieden met moeilijke productie-omstandigheden kan verbreding, gecombineerd met schaalvergroting elders, er toe leiden dat de aanvankelijke hoofdtak (bijvoorbeeld melkveehouderij) uit het gebied verdwijnt en het inkomen vrijwel geheel uit andere activiteiten komt.

Doordat Rationele Verbreders een andere visie op hun bedrijf hebben en veel vaker landbouwkundige vaardigheden toepassen, gaat de integratie van verbredingstakken minder ver en ze ervaren daarbij eerder moeilijk op te lossen problemen. In het algemeen schakelen verbreders geleidelijk om (ze gaan bijvoorbeeld via geïntegreerde akkerbouw naar biologische akkerbouw of zetten agrotourisme of een keten geleidelijk op zonder grote investeringen ineens). Rationele Verbreders investeren echter soms ineens fors in grond en/of melkquotum.

De opzet naar verbreding begint met visie- en ideevorming, daarna oriëntatie en een beperkt plan van opzet waarbij men het vertrouwen heeft dat het eigen concept lukt. Verbreders kiezen met zorg een kernactiviteit en bouwen daar het geheel om heen. Knelpunten liggen ondermeer in bestaande structuren op juridisch, fiscaal en organisatorisch gebied, onderlinge samenwerking zowel tussen collega's als met andere actoren en marktpartijen, regelgeving door overheden, houding van agri-business, teelttechnische zaken en de prijsvorming van producten en functies. Bij Rationele Verbreders horen we knelpunten waar Geïnspireerde Verbreders wel oplossingen voor vonden. Dat kostte soms wel veel aandacht en energie.

Door een andere bedrijfsvisie verandert ook de bedrijfscultuur. Dat betekent dat de aandacht voor bepaalde onderdelen (sterk) vermindert terwijl de aandacht voor andere aspecten toeneemt. Verbreders kijken meer naar de grote lijn, ze zijn minder op detailniveau bezig. Flexibiliteit in de bedrijfsopzet, inschakelen van de 'omgeving', meer aandacht voor (een totaal andere) organisatie en planning van bedrijf en keten en een andere kijk op teelttechnische aspecten zijn belangrijke veranderingen in het bedrijfsbeleid.

Visie en doelstellingen zijn bij Geïnspireerde Verbreders beter uitgewerkt dan bij hun Rationele collega's. En ze gaan voor die visie, werken aan de hand van die visie een strategie uit en hebben vertrouwen in hun concept. Creatieve vasthoudendheid paren ze aan een grote mate van oplossingsgerichtheid. Ze hebben plezier in het, samen met anderen, oplossen van uitdagingen. Dat verklaart grotendeels hun succes. Rationele Verbreders raken door tegengestelde signalen uit beleid en samenleving met het uitwerken van hun visie en strategie in de knel. Ze beslissen vaker op basis van bedrijfseconomische criteria, aangestuurd door signalen van overheden. Geïnspireerde Verbreders beslissen vaker op basis van hun visie die gebaseerd is op eigen overtuiging en externe maatschappelijke signalen, los van wat de overheden zeggen en doen.

De potentiële groep Rationele Verbreders is met 50% ongeveer vijfmaal groter dan de potentiële groep Geïnspireerde Verbreders. Laatstgenoemde groep zal in grote lijnen reeds aan verbreding doen. Wel kunnen we er zeker van zijn dat ze hun bedrijf verder in de door hen gewenste richting gaan ontwikkelen. Rationele Verbreders worden door hen als tegengesteld ervaren signalen aan het twijfelen gebracht omtrent een aanvankelijke keuze voor verbreding en kunnen die weg als gevolg daarvan weer (gedeeltelijk) verlaten. Zo consistent mogelijke signalen vanuit het beleid is daarom belangrijk, maar dat niet alleen.

Van de Geïnspireerde Verbreders leren we dat een duidelijk uitgewerkte visie, strategie en doelstellingen, gepaard aan geloof in eigen concept en creatieve vasthoudendheid bij het oplossen van uitdagingen een belangrijke basis is voor succes.

Het zelf uitwerken van de eigen bedrijfsvisie en strategie door ondernemers zal hen helderheid verschaffen over de ontwikkelingsrichting van hun bedrijf. De mogelijkheid van verinnerlijking is dan groter en het terugvallen in 'oud gedrag' kleiner omdat ze zich minder laten afleiden door ontwikkelingen en signalen op de korte termijn. Dat geeft het veranderingsproces een steviger basis. Dat vraagt een andere vorm van ondersteuning. Ervaringen in andere projecten leert dat interactieve spelsimulatie bij dit proces een goed hulpmiddel is. Dat stimuleert deelnemers om buiten de bekende paden te treden en zich in te leven in andere rollen. Die werkwijze is ook bruikbaar op gebiedsniveau bij het gezamenlijk vorm geven aan een gebiedsontwikkelingsvisie met verschillende actoren (vertegenwoordigers van bijvoorbeeld beleid, maatschappelijke organisaties en landbouw).



# 1. Inleiding

## *Aanleiding*

De maatschappelijke legitimatie van de landbouw in het landelijk gebied ligt niet meer uitsluitend in de voedselproductie en de betekenis van de agrarische sector voor de (platte-lands-)economie (LNV, 2000). De betekenis van zowel de wijze van voedselproductie als het leveren van producten en diensten buiten het traditionele pakket, zoals natuur, recreatie en zorg wordt voor het verkrijgen van een 'licence to produce' groter. Daarnaast dreigt het probleem van inkomensachteruitgang vanwege economische ontwikkelingen op macro-niveau. Momenteel dienen schaalvergroting en een verbrede bedrijfontwikkeling zich aan als 'functionele equivalenten' wat betreft het oplossen van de dreigende problemen van inkomensachteruitgang. Boeren staan voor de keus primair als voedselproducenten te blijven optreden dan wel te kiezen voor een ruimere taak op het platteland (Van der Ploeg en Spierings, 1999).

Recente onderzoekresultaten geven aan dat melkveehouders vaak problemen zien als het gaat om het geven van inhoud aan verbreding van de bedrijfsvoering. Dat is enerzijds een kwestie van de succesfactoren die men als het meest kritisch ziet voor een goed bedrijfsresultaat, de plaats die men voor het eigen bedrijf ziet in de samenleving en de wijze waarop boeren omgaan met signalen uit die samenleving. Anderzijds speelt een rol dat boeren twijfelen aan de rentabiliteit van investeringen die op het gebied van verbreding moeten worden gedaan, de vrees voor planologische schaduwwerking, de inpasbaarheid van verbredingsactiviteiten in de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld op het gebied van de arbeidsbehoefte) en de als tegenstrijdig ervaren signalen die men onder meer van de overheid ontvangt (Van den Ham en Van der Schans, 1999; Van den Ham et al., 1999). Ondanks alle problemen zijn er boeren die op een succesvolle wijze inhoud geven aan verbreding (Broekhuizen et al., 1997; Jahae en Van den Ham, 1998). Vanuit het programma Multifunctionele Landbouw leidde dat tot de vraag inzicht te verwerven in de wijze waarop ondernemers in de praktijk op een succesvolle wijze inhoud geven aan verbreding. Voor het project 'Melkveehouderij als integraal onderdeel van het multifunctionele landelijk gebied' (kortweg 'redesign' genoemd) ontstond de behoefte om meer inzicht te verwerven in de bedrijfsstrategieën van ondernemers die in de praktijk op een succesvolle wijze inhoud geven aan verbreding. Beide vragen konden in het voorliggende onderzoek worden gecombineerd tot een projectvoorstel.

In het Programma 'Multifunctionele Landbouw' wordt nagegaan wat de perspectieven zijn in gebieden en op landbouwbedrijven voor het leveren van producten en diensten buiten de traditionele voedselproductie. Het project 'Redesign' heeft als doelstelling om, in samenwerking met de praktijk, innovatieve en duurzame ontwerpen te ontwikkelen. Zowel het 'Programma Multifunctionele Landbouw' als het project 'Redesign' zijn in opdracht van het Ministerie van LNV tot stand gekomen.

## *Probleemstelling*

De centrale vraag is: Wat zijn de kenmerken van succesvolle verbreders in de landbouw? Wat heeft geleid tot hun succes?

De deelvragen zijn:

- Wat verstaan de geselecteerde landbouwers onder 'succesvolle verbreding'?
- Welke houding kenmerkt succesvolle verbreders?
- Welk gedrag kenmerkt succesvolle verbreders?
- Wat kenmerkt de bedrijfssituatie van succesvolle verbreders?

Daarvoor stellen we de volgende vragen:

- welke kerndoelstellingen en -strategieën hebben boeren die op een succesvolle wijze inhoud geven aan verbreding;
- welke maatschappelijke en economische kijk heeft men op het bedrijf;
- waarom hebben ze voor verbreding gekozen;
- hoe hebben ze die verbreding vorm gegeven;
- welke problemen kwamen ze daarbij tegen en hoe hebben ze die opgelost;
- welke gevolgen heeft verbreding voor de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld veevoeding en graslandgebruik) en de bedrijfsorganisatie;
- hoe is de afzet van de producten geregeld (onder andere keten);
- welke investeringen waren nodig (kwalitatief), hoe zijn die gefinancierd.

## *Doel van het onderzoek*

Doel van het onderzoek is een beschrijving te geven van het persoonlijk functioneren van verbreders (houding en gedrag) en (de ontwikkeling van) hun bedrijfssituatie.

Dit onderzoek is anders van opzet dan onderzoek in voorgaande jaren. Resultaten van voorgaand onderzoek geven aan dat veel boeren huiverig zijn om verbredingsactiviteiten op te pakken. Bij dat onderzoek werden bereidheid en mogelijkheden vooraf geïnventariseerd bij een brede groep (Van den Ham en Van der Schans, 1999; Van der Ploeg en Spierings, 1999). Bij dit onderzoek letten we specifiek op (de kenmerken van) succesvolle verbreders.

Nu gaan we na hoe boeren, die werkelijk en succesvol verbreden dat doen. Zij zullen hierbij bepaalde hindernissen hebben overwonnen. De vraag is waarom en hoe zij dat hebben kunnen doen. Achterliggende doelen:

- verkennen van hindernissen in de omgeving van de ondernemer (regelgeving, gebiedskenmerken, andere actoren, en dergelijke);
- verkennen van veranderingen in de bedrijfsvoering door de ondernemer (arbeid, investeringen, organisatie van de afzet);
- adequate facilitering ontwikkelen om verbreding succesvol op te kunnen pakken.

Een van de onderzoeksaanbevelingen van Van den Ham en Van der Schans (1999) was om vervolgonderzoek te richten op onzekerheidsreductie voor integratiegerichte boeren in plaats van op bedrijfsstructurele en bedrijfstechnische omstandigheden. De veronderstelling in dit onderzoek is dat verbreders vooral van het type 'integratiegericht' zullen



zijn. Ook die voorveronderstelling willen we toetsen. Toch is er in dit onderzoek juist ook aandacht voor de bedrijfssituatie en de veranderingen die de verbreder daarin heeft doorgevoerd. De reden om deze onderzoeksvraag op te nemen is dat het resultaat daarvan naar verwachting input zal leveren voor vervolgonderzoek naar het technisch en economisch agrarisch management van succesvolle verbreders.

### *Opzet van de publicatie*

In de hoofdstukken 2 en 3 gaan we in op de opzet van het onderzoek en de resultaten uit de literatuurstudie en de hypothesen. De hoofdstukken 4 en 5 bevatten de resultaten van het onderzoek. Hoofdstuk 4 ten aanzien van de houding en het gedrag van verbreders, hoofdstuk 5 ten aanzien van de bedrijfssituatie. In laatstgenoemd hoofdstuk zijn vier praktijksituaties beschreven (paragraaf 5.4). Achteraan iedere paragraaf staat een korte samenvatting. Hoofdstuk 6 vormt de discussie en een inschatting van potenties en kansen, de hoofdstukken 7 en 8 bevatten de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Opzet van het onderzoek

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de opzet en de aanpak van het onderzoek uitgewerkt.

### 2.2 Onderzoeksmodel

De in het onderzoek te zetten stappen zien er als volgt uit:

- een oriëntatie van theorieën over bedrijfsstrategieën, verbreding, persoonlijk functioneren en beroepscapaciteiten levert hypothesen over kenmerken van succesvolle verbreders;
- selecteren van ongeveer 20 boeren die verbreding succesvol hebben opgepakt. Dat gebeurt in samenwerking met verenigingen van boeren. Deze ondernemers wordt een enquête, gecombineerd met een interview afgenomen;
- een positionering van de groep ten opzichte van het landelijk beeld en andere onderzoeken;
- toetsing van de hypothesen aan de hand van de resultaten van de interviews;
- conclusies over kenmerken van succesvolle verbreders.

Centrale vraag:

Wat zijn de kenmerken van succesvolle verbreders in de landbouw?

#### *Definities van de kernbegrippen*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk de kernbegrippen uit de centrale vraagstelling toe te lichten. Deze betreffen 'verbreders in de landbouw', 'succesvol' en 'kenmerken'.

Verbreders zijn boeren die naast hun hoofd (landbouw)tak nog een activiteit hebben die inkomen verschaft. 'Succesvol' is een relatief begrip. Wat voor de één succesvol is, hoeft voor de ander van generlei waarde te zijn. Desalniettemin hanteren we een werkdefinitie van 'succes'. Onder het begrip 'succes' verstaan we: 'het realiseren van vier basisdoelstellingen: inkomen, continuïteit, arbeidssatisfactie en een duurzame bedrijfsvoering (veronderstelling over verbreders) dankzij effectieve bedrijfsstrategieën op basis van een richtinggevend visie op bedrijf en omgeving en met inzet van persoonlijke vaardigheden en kennis'. Het is de ondernemer zelf die bepaalt wat hij onder succes verstaat en in hoeverre hij slaagt.

- |    |                                   |  |
|----|-----------------------------------|--|
|    | Basisdoelstellingen               |  |
| 1. | Inkomen:                          | financieel perspectief korte termijn/winst.  |
| 2. | Bedrijfscontinuïteit:             | financieel perspectief lange termijn, concurrentiepositie, behoud locatie/in het gebied blijven, grond doorgeven aan volgende generatie.               |
| 3. | Arbeidssatisfactie:               | plezier in het werk, contacten met andere mensen (collega's, klanten), voldoende vrije tijd, de wereld voeden.   |
| 4. | Kwaliteit van de bedrijfsvoering: | duurzaamheid op het gebied van milieu, dierenwelzijn en ruimtelijke inpassing, cumuleren van voordelen van activiteiten, scheppen van werkgelegenheid. |

Een verbreder is succesvol als hij realiseert wat hij van te voren van waarde achtte en van belang vond om na te streven. De veronderstelling is dat iemand zich daarvoor in moet spannen. De inspanningen (visie, bedrijfsstrategieën, vaardigheden en kennis) dragen bij aan het realiseren van het resultaat. Succesvolle verbreders zullen bepaalde hindernissen hebben overwonnen. Verschillende niveaus van persoonlijk functioneren kunnen hierbij van betekenis zijn: houding (overtuigingen), vaardigheden, gedrag en de situatie waarin de verbreder zich bevindt (bedrijf en gebied).

Getracht wordt daarom om hypothesen ten aanzien van houding en gedrag en de situatie waarin de ondernemer zich bevindt (bedrijf en omgeving) te toetsen.

Bij houding wordt de nadruk gelegd op overtuigingen en visie, bij gedrag wordt de nadruk gelegd op vaardigheden en strategie.

Daarnaast wordt gekeken welke veranderingen in de bedrijfsvoering de verbreder heeft doorgevoerd. Hierbij kijken we naar zijn keuzes ten aanzien van de bedrijfsvoering en ten aanzien van de bedrijfsorganisatie.

Deelvragen:

1. Wat verstaan de geselecteerde landbouwers onder 'succesvolle verbreding'?
2. Welke houding kenmerkt succesvolle verbreders?
3. Welk gedrag kenmerkt succesvolle verbreders?
4. Wat kenmerkt de bedrijfssituatie van succesvolle verbreders?

In het conceptueel kader is elke deelvraag uitgesplitst naar subvragen en indicatoren op basis van een oriëntatie op theorieën over bedrijfsstijlen, verbreding, persoonlijk functioneren en beroeps capaciteiten.

### **2.3 Methodische verantwoording**

Ten behoeve van het operationaliseren van begrippen, de vertaling van de vraagstelling in subvragen en indicatoren en voor het opstellen van hypothesen hebben we gewerkt met een oriëntatie op theorieën over bedrijfsstrategieën, verbreding, persoonlijk functioneren en be-

roepscapaciteiten met behulp van literatuuronderzoek (zowel praktijkgerichte als theoriegerichte onderzoeksrapporten).

Ten behoeve van de dataverzameling voor de deelvragen hebben we gebruikgemaakt van diepte-interviews en een schriftelijke enquête. Het gaat om het naar boven halen van achtergronden en overwegingen van de verbreder over zijn bedrijfsvisie, kijk op de samenleving, bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering. Naar onze mening is een diepte-interview het meest geschikte instrument om deze informatie naar boven te halen. Om ook vergelijkingen te kunnen trekken met resultaten uit eerder onderzoek over bedrijfsvisies en bedrijfsstrategieën is gekozen voor een korte schriftelijke enquête die voorafgaand aan het interview zal worden afgenomen. Daarbij gaan we er van uit dat alle geïnterviewde landbouwers succesvoller verbreders zijn, we hebben geen controlegroep van 'niet succesvolle' verbreders.

### *Onderzoekspopulatie*

De onderzoekspopulatie bestaat uit:

- een groep van ongeveer 10 landbouwers in de Noordoostpolder en Noordwest Overijssel. Ongeveer de helft van deze landbouwers heeft een biologisch akkerbouwbedrijf (soms gecombineerd met melkveehouderij), de anderen zijn melkveehouders met soms sterke beperkingen in de bedrijfsvoering;
- een groep van ongeveer 10 leden-melkveehouders van de Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer 'De Hâneker' in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. Het betreft hier de voorbeeldbedrijven voor agrarisch natuurbeheer. Dat betekent niet dat natuur op deze bedrijven de enige vorm van verbreding is.

## 3. Literatuurstudie en hypothesen

### 3.1 Inleiding

Voor de uitwerking van de vraagstelling van het onderzoek is een korte literatuurstudie gedaan. De deelvragen waren richtinggevend voor een oriëntatie op theorieën over bedrijfsstrategieën, verbreding, niveaus van persoonlijk functioneren en beroepscapaciteiten. Hieruit zijn hypothesen over succesvolle verbreders gedestilleerd waarmee vervolgens de onderzoeksinstrumenten zijn ontwikkeld (schriftelijke enquête en interviewgide, bijlagen 3 en 4).

In onderstaand schema staan de aspecten op een rij die uit de geraadpleegde literatuur naar voren komen als belangrijk voor het verkrijgen van inzicht in het succes van verbreders. In paragraaf 3.2. worden deze aspecten verder geoperationaliseerd.

*Kenmerken van succesvolle verbreders: aspecten op een rij*

Persoon

Beschrijving van de houding:

- perceptie van en visie op relatie bedrijf en omgeving;
- bedrijfsvisie en bedrijfsdoelstellingen;
- redenen voor verbreding;
- invulling van het begrip 'succes'.

Beschrijving van het gedrag:

- informatie- en kennisbronnen en sociale netwerken;
- besluitvorming;
- toegepaste vaardigheden en oplossingsstrategieën.

Beschrijving van de bedrijfssituatie

- verbredingsvormen (bijlage 3);
- bedrijfsstrategieën.

### 3.2 Operationalisering van de begrippen

#### 3.2.1 Persoonskenmerken

Uit de theorie over niveaus van persoonlijk functioneren en beroepscapaciteiten komt naar voren dat persoonlijke kenmerken belangrijk zijn voor het realiseren van de vier basisdoelstellingen (inkomen, bedrijfscontinuïteit, arbeidssatisfactie en duurzame bedrijfsvoering). De niveaus van persoonlijk functioneren zijn: het 'zelf', persoonlijkheid, houding (overtui-

gingen), vaardigheden, gedrag. Uit praktisch oogpunt beperken we ons in dit onderzoek tot aspecten van houding en gedrag.

Het Ministerie van Economische Zaken en de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen hebben onderzoek laten verrichten naar succesvol ondernemerschap en persoonlijkheid bij ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. De hoofdpunten uit dat onderzoek zijn (Nandram en Samson, 2000): Persoonlijkheidskenmerken en competenties zijn bepalender dan het genoten onderwijsniveau.

Belangrijke kenmerken en competenties van succes zijn durf, reflectie, strategische houding, leidinggevend en communicatief vermogen. Dit ongeacht de fase in de levenscyclus.

In de vroege fase van de onderneming zijn bovendien creativiteit, prestatiegerichtheid, inlevings- en doorzettingsvermogen cruciaal terwijl in de expansiefase ook doelmatigheid, daadkracht en betrouwbaarheid cruciale factoren zijn voor succes. In de volwassen fase zijn eveneens daadkracht en betrouwbaarheid belangrijk, maar ook doorzettingsvermogen, inzicht in de marktomgeving en een vastbesloten houding van de ondernemer.

### 3.2.2 Beschrijving van het persoonsaspect 'Houding'

Onder houding verstaan we overtuigingen en vooronderstellingen die richting geven aan ons handelen. Deze kunnen een krachtige bron van inspiratie zijn, maar ook belemmeringen vormen voor effectiviteit. Daarom is het van belang te onderzoeken door welke houding ten opzichte van zichzelf, zijn bedrijf en zijn omgeving de succesvolle verbreder kan worden gekenmerkt.

#### *Perceptie van en visie op de relatie tussen bedrijf en omgeving*

Ten eerste willen we zicht krijgen op hoe de verbreder omgaat met maatschappelijk visies op de landbouw en de melkveehouderij in het bijzonder. Wij veronderstellen uit voorgaand onderzoek dat de verbreder openstaat voor opvattingen uit de maatschappij over de landbouw en het landelijk gebied en dat hij mogelijkheden ziet om deze te verwaarden met verbredingsactiviteiten (Van den Ham et al., 1998a).

#### *Bedrijfsvisie en bedrijfsdoelstellingen*

Ten tweede is het van belang of en hoe de verbreder zijn maatschappijvisie vertaalt in een bedrijfsvisie en bedrijfsdoelstellingen. Hieruit zal de mate van ondernemerschap blijken.

Indicatoren voor ondernemerschap zijn: het hebben van een visie voor de langere termijn (minstens enkele jaren) en het hebben van een of enkele kerndoelstellingen die naar gelang de omstandigheden op een flexibele manier worden gerealiseerd.

Hoe meer de verbreder zijn visie en doelstellingen heeft uitgewerkt, hoe groter de mate van ondernemerschap. Uit de theorie over beroeps capaciteiten kan het ondernemerschap op twee manieren (continuüm) worden ingevuld (Van der Ploeg en Spierings, 1999):

- de verbreder als vakman: hij vat zijn bedrijf op als een project dat nooit af is;
- de verbreder als professional: hij hanteert een bedrijfsplan en maakt gebruik van planning- en controlesystemen en dergelijke.

De veronderstelling is dat de verbreders met name als vakman te kenmerken zijn gezien de conclusies uit Van der Ploeg en Spierings (1999).

### *Redenen voor verbreding*

Een derde aspect van de houding van de verbreder betreft zijn specifieke redenen om juist verbredingsactiviteiten op te pakken. Hierbij zijn inzichten uit de theorie van bedrijfsstijlen benut (Bolhuis en Van der Ploeg, 1985, Van der Ploeg en Long, 1994). Uitgangspunt is dat boeren gaan verbreden om in meer of mindere mate de volgende drie basisdoelstellingen te realiseren: het zeker stellen van hun inkomen, garanderen van de continuïteit van hun bedrijf en behoud of verhogen van hun arbeidssatisfactie. Gezien de veronderstelling dat verbreders over het algemeen van het type 'integratiegericht' in plaats van 'productiegericht' zullen zijn, zou een vierde doelstelling kunnen zijn het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering (Van den Ham et al., 1998a). Veronderstelling is dat alle redenen die de respondenten geven in het onderzoek een concretisering is van een van deze basisdoelstellingen. Hiermee wordt concreet inzicht verkregen in de overtuigingen en vooronderstellingen van de geraadpleegde landbouwers over verbreding.

### *Invulling van het begrip 'succes'*

Tot slot is van belang hoe de verbredende melkveehouder zichzelf ziet. De werkdefinitie van succes die hierbij is gehanteerd is het realiseren van vier basisdoelstellingen: inkomen, continuïteit, arbeidssatisfactie en duurzame bedrijfsvoering dankzij effectieve bedrijfsstrategieën op basis van een richtinggevende visie op bedrijf en omgeving en met inzet van persoonlijke vaardigheden en kennis.

### 3.2.3 Beschrijving van persoonsaspect 'Gedrag'

Bij de gedragsaspecten onderzoeken we wat de verbreder precies doet. Hierbij worden inzichten gebruikt uit de theorie over persoonlijk functioneren en de theorie over beroeps capaciteiten.

Gebruikte informatie- en kennisbronnen en sociale netwerken. Uit de literatuur komt naar voren dat de wijze waarop kennis wordt gebruikt en waar het vandaan wordt gehaald van invloed is op de wijze waarop de boer invulling geeft aan verbreding. Aan de hand van het begrip 'gehanteerde kennismodel' kan de verbreder geplaatst worden op het continuüm 'vakman' versus 'professional' (Van der Ploeg en Spierings, 1999).

Vakmanschap berust op langdurig inoefenen op een specifiek domein. De vraag aan de succesvolle verbreders is daarom hoe zij de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor hun verbredingsactiviteit zich eigen hebben gemaakt?

Professionaliteit berust op het gebruik van een uitgewerkte bedrijfsvisie op basis van informatie over het bedrijf, marktontwikkelingen, maatschappelijke ontwikkelingen en dergelijke.

Uit de theorie over beroeps capaciteiten komt het belang van de externe oriëntatie van boeren naar voren. Deze krijgt in dit onderzoek vorm in de mate waarin de boer deel uit maakt van sociale netwerken. Deelname aan sociale netwerken is van invloed op de kennis

en vaardigheden van de verbreder, het leren kennen van mogelijke samenwerkingspartners en het inzicht in en de mogelijkheden van de maatschappelijk wensen en eisen ten aanzien van de landbouw en het landelijk gebied.

### *Besluitvorming*

In de enquête wordt gevraagd naar de basis voor beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering en voor beslissingen op de lange termijn. Tevens wordt gevraagd wat de verbreders verstaat onder 'lange termijn'. Tot slot wordt gevraagd in hoeverre de lange termijn visie richtinggevend is voor de korte termijn- bedrijfsvoering. De veronderstelling is dat de lange termijn visie van de succesvolle verbreder richtinggevend is voor beslissingen voor zowel de dagelijkse bedrijfsvoering als voor de lange termijn (Van der Ploeg en Spierings, 1999).

### *Toegepaste vaardigheden en oplossingsstrategieën*

Een belangrijke vraag is welke vaardigheden de verbreder gebruikt. Uit Van der Ploeg en Spierings (1999) blijkt dat de diverse verbredingsopties en het kunnen combineren daarvan verschillende beroepsvaardigheden vergen. Voor activiteiten op het gebied voor agrotourisme zijn bijvoorbeeld sociale vaardigheden van groot belang, terwijl voor (agraris) natuurbeheer weer een bepaalde vindingrijkheid nodig is die landbouwkundig van aard is. De veronderstelling is dat een succesvolle verbreder zijn kwaliteiten en vaardigheden kent en hen bewust weet te benutten (Nathans, 1994).

Een specifieke vaardigheid is het oplossen van problemen. De reden waarom dit afzonderlijk aan de orde komt is de veronderstelling dat succesvolle verbreders problemen meer als uitdagingen zien dan hindernissen. Zij zullen eerder mogelijke oplossingen 'exploreren', waarbij het belang van een andere partij niet uit het oog wordt verloren.

In de theorie over beroeps capaciteiten wordt een onderscheid gemaakt tussen management en ondernemerschap. Het onderscheidend criterium is de termijn waarvoor de beslissingen worden genomen. Management betreft de dagelijkse en korte termijn bedrijfsvoering, ondernemerschap betreft het vormen en uitvoeren van visies en strategieën voor een langere termijn.

Als we dit onderscheid toepassen op het oplossen van problemen, betreffen de managementcapaciteiten het vermogen van de boer om vraagstukken van bedrijfscomplexiteit te hanteren. Dit kan afhankelijk van de wijze waarop hij kennis inzet als vakman of als professional.

Als 'Vakmanschap' reduceert hij op basis van vuistregels complexiteit (bijvoorbeeld via een bedrijfsstructurele aanpassing of een simpele beslisregel: 'De hoofdtak gaat altijd voor'). Werkt hij meer als professional dan is hij goed in het verwerken van complexiteit door bijvoorbeeld planningssystemen waarmee hij activiteiten optimaal kan combineren en cumuleren.

De veronderstelling ten aanzien van het probleemoplossend vermogen van de verbreder in relatie tot zijn ondernemercapaciteiten is dat de succesvolle verbreder een integrale manier van denken hanteert. Op individueel niveau zou dit betekenen dat hij de verbredingsactiviteit als volwaardige tak beschouwd in relatie tot zijn bedrijfsvisie en -doelstellingen. Hij zal verder een pro-actieve houding hebben en op zijn omgeving afstappen en niet afwachten tot dat anderen met een initiatief of oplossing komen. Op streekniveau



zou dit betekenen dat hij dankzij interactie met andere ondernemende verbreders een toekomstvisie heeft waarin veel integrale gebiedskennis is verwerkt. Deze toekomstvisie zal richtinggevend zijn voor de wijze waarop hij problemen probeert op te lossen of kansen op het bedrijf en in het gebied probeert te benutten (Van der Ploeg en Spierings, 1999).

### 3.2.4 Beschrijving van de bedrijfssituatie

#### *Bedrijfsstrategieën*

Op basis van het onderzoek van Van den Ham en Van en Schans (1999) wordt in een drietal inhoudelijke bedrijfsstrategieën van elkaar onderscheiden. Deze strategieën worden aangeduid met de volgende benamingen: groeier, hoogproducent en inkomensverbreder. Verbreders zullen vooral in het derde type worden gezocht. Maar ook onder hoogproducenten zijn verbreders te vinden. Deze strategieën werden als volgt omschreven (Van den Ham en Van der Schans, 1999):

- De groeier.  
Deze kiest vooral voor het vergroten van de bedrijfsomvang en het verzorgen van veel dieren per persoon, dus een hoge arbeidsproductiviteit. Het verzorgen van natuur, het belang van een eenvoudige bedrijfsvoering en het belang van weinig schulden staan laag genoteerd.
- De hoogproducent.  
Deze probeert een goed bedrijfsresultaat te realiseren door een hoge melkproductie per koe en een hoge gewasopbrengst per hectare te realiseren. Vergroten van de bedrijfsomvang en het verwerven van inkomen buiten de landbouw hebben geen hoge prioriteit. Het laag houden van de schulden daarentegen wel.
- De inkomensverbreder.  
Deze richt zich op het verwerven van meer inkomen buiten de landbouw en het laag houden van de schulden. Een eenvoudige bedrijfsvoering wordt hoger aangeslagen dan bij de groeier. Het verzorgen van veel dieren per persoon en vergroten van de bedrijfsomvang acht de inkomensverbreder van veel minder belang dan zijn collega - groeier.

Meestal wordt een verbredingsactiviteit voorzichtig opgezet, zonder grote investeringen (Van den Ham en Van der Schans, 1999). De activiteiten stemmen ze graag op elkaar af zodat de voordelen elkaar onderling versterken (Jahae en Van den Ham, 1998).

In de interviews vragen we de landbouwers naar welke keuzen ze in de bedrijfsorganisatie en de bedrijfsvoering hebben gemaakt en of er hindernissen zijn geweest. Zo ja, hoe ze die hebben overwonnen. We hebben dat vooral gedaan aan de hand van de beschrijving van een viertal praktijksituaties (paragraaf 5.4).

### **3.3 Hypothesen**

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van alle over succesvolle verbreders. Niet alle aspecten van succesvolle verbreders zijn opgenomen in hypothesen. Dit komt omdat er

op een aantal aspecten eerst een verkenning moet worden uitgevoerd, omdat er nog geen vooronderstellingen zijn vanuit eerder onderzoek of theorie over mogelijke invulling daarvan. We vermoeden echter dat het een relevant aspect is.

### 3.3.1 Persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheidskenmerken en competenties zijn heel bepalend voor het succes. Belangrijke kenmerken en competenties van zijn durf, reflectie, strategische houding, leidinggevend en communicatief vermogen, creativiteit, prestatiegerichtheid, inlevings- en doorzettingsvermogen, doorzettingsvermogen, inzicht in de marktomgeving en een vastbesloten houding.

### 3.3.2 Houding

1. Verbreders zijn vooral van het type 'integratiegericht'.
2. Alle bedrijfsdoelstellingen die boeren noemen in het onderzoek zijn te herleiden op de vier genoemde basisdoelstellingen.
3. Veronderstelling is dat alle redenen voor verbreding die de respondenten geven in het onderzoek een concretisering zijn van een van deze basisdoelstellingen.
4. Inspanningen van de verbreder (visie, bedrijfsstrategieën, vaardigheden en kennis) dragen bij aan het realiseren van het resultaat (succesvolle verbreding).
5. De verbreder staat open voor opvattingen uit de maatschappij over de landbouw en het landelijk gebied en ziet hij mogelijkheden om deze met verbredingsactiviteiten te verwaarden.

### 3.3.3 Gedrag

1. Een succesvolle verbreder kent zijn kwaliteiten en vaardigheden en weet hen bewust te benutten.
2. Succesvolle verbreders zien problemen meer als uitdagingen dan als hindernissen. Zij zullen eerder mogelijke oplossingen 'exploreren', waarbij het belang van een andere partij niet uit het oog wordt verloren.
3. Ten aanzien van het probleemoplossend vermogen van de verbreder in relatie tot zijn ondernemerscapaciteiten, kan worden gesteld dat de succesvolle verbreder een integrale manier van denken hanteert.
4. Op streekniveau betekent de voorgaande hypothese dat de succesvolle verbreder dankzij interactie met andere ondernemende verbreders een toekomstvisie heeft waarin veel integrale gebiedskennis is verwerkt.
5. De lange termijn visie van de succesvolle verbreder is richtinggevend voor beslissingen voor zowel de dagelijkse bedrijfsvoering als voor de lange termijn.
6. De succesvolle verbreder heeft naast relatief veel informele en professionele beroepsrelevante contacten (binnen en buiten de landbouw) ook algemeen maatschappelijke contacten.

### 3.3.4 Bedrijfssituatie

1. Verbreeders kiezen bij de ontwikkeling van hun bedrijf niet in de eerste plaats voor schaalvergroting en verdere specialisatie van de reeds aanwezige primaire productie, maar vaker voor extra toegevoegde waarde voor hun producten of voor activiteiten die inspelen op de wensen van (een deel van) de samenleving.
2. Verbreeders zijn geen groeiers, maar vooral inkomensverbreeders en, in mindere mate, hoogproducenten.
3. Verbreeders geven er de voorkeur aan een verbredingsactiviteit voorzichtig op te zetten en daarin geen grote investeringen te doen.
4. De activiteiten zijn erg op elkaar afgestemd; waar nodig is de bedrijfsorganisatie aangepast. Ze experimenteren en zijn creatief in het vinden van oplossingen voor hindernissen.

## 4. Houding en gedrag van verbreders

### *Inleiding*

In dit hoofdstuk gaan we in op de houding en het gedrag van verbreders. Vooraf wordt de groep geïnterviewde verbreders gepositioneerd ten opzichte van het landelijk beeld.

### *Positionering van de geïnterviewde verbreders*

De afgelopen jaren zijn in de melkveehouderij enkele onderzoeken verricht waarbij in bepaalde opzichten steeds vergelijkbare patronen naar voren kwamen. In die onderzoeken omschreven we integratiegerichte melkveehouders als melkveehouders die zich niet richten op bepaalde onderdelen van de bedrijfsvoering en -strategie, maar op integratie daarvan in het geheel. Daarbij behoren in hun visie ook de signalen uit de samenleving. Productiegerichte melkveehouders hebben veel oog voor hoge producties per dier en per hectare. Vergroting van de bedrijfsomvang krijgt bij hen een hoge prioriteit. Integratiegerichte melkveehouders bleken meer mogelijkheden te zien om natuur en andere verbredingsactiviteiten in de bedrijfsvoering te integreren (Van den Ham et al., 1998a; Van den Ham en Van der Schans, 1999a). Ook een verhoging van het slootpeil van 90 naar 60 cm onder maaiveld bleek bij integratiegerichte melkveehouders op minder weerstand te stuiten dan bij hun productiegerichte collega's (Van den Ham et al., 1998b). Sommige onderdelen van de bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie bleken positief te correleren met productiegerichtheid en negatief met integratiegerichtheid, maar andere omgekeerd. Voor elk onderdeel afzonderlijk was de correlatie niet altijd significant, maar voor het totaal van 'productiegerichte' onderdelen en 'integratiegerichte' onderdelen wel (Van den Ham et al., 1998b). Hieruit hebben we een score ontwikkeld die een totaal beeld geeft van de gerichtheid van de melkveehouder. Deze score is het gestandaardiseerde verschil tussen enerzijds de som van de 'productiegerichte' onderdelen en anderzijds de som van de 'integratiegerichte' onderdelen van de bedrijfsvoering en -strategie, kortweg P-I. Door de standaardisatie is het gemiddelde van de gehele populatie steeds 0. Een min voor het getal wijst op een overwegend integratiegerichte houding en strategie.

In formule:  $P - I = [(P - P_{gem}) / P_s] - [(I - I_{gem}) / I_s]$ .

Daarbij is:

- P = score van de individuele ondernemer op productiegerichte strategieonderdelen;
- $P_{gem}$  = gemiddelde score op productiegerichte strategieonderdelen van de gehele populatie;
- $P_s$  = standaardafwijking van de score op productiegerichte strategieonderdelen;
- I = score van de individuele ondernemer op integratiegerichte strategieonderdelen;

Igem = gemiddelde score op integratiegerichte strategieonderdelen van de gehele populatie;

Is = standaardafwijking score op integratiegerichte strategieonderdelen.

Na bovengenoemde drie onderzoeken heeft het LEI in 1998 en 1999 een korte enquête gehouden onder alle graasdierbedrijven die aan het Bedrijven-Informatienet van het LEI (het Informatienet) deelnemen. Daarbij zijn 348 melkveebedrijven. Door met de gemiddelde P - I en hun standaardafwijking van deze populatie een onderzoekspopulatie te standaardiseren, is het mogelijk de betreffende onderzoekspopulatie te positioneren ten opzichte van de gehele populatie in het Informatienet. De resultaten daarvan staan in tabel 4.1.

Tabel 4.1 De mate van integratie- en productiegerichtheid (gerichtheid P-I) van 4 onderzoekspopulaties ten opzichte van de landelijke populatie van melkveehouders

Populatie	N	Gemiddelde gerichtheid P-I	Waarde		Stdev
			min.	max.	
Melkvee Informatienet '98-'99	348	-3,04 * 10-3	- 5,99	4,79	1,47
Natuur 1998 a)	27	5,27 * 10-2	- 3,48	3,43	1,64
Slootpeil 1998 b)	24	0,64	- 2,22	3,43	1,46
Verbreding 1999 c)	20	- 0,39	- 3,58	2,28	1,59
Succesvolle verbreders d)	18	- 2,13	- 4,53	0,18	1,41

a) Van den Ham et al., 1998a; b) Van den Ham et al. 1998b; c) Van den Ham en Van der Schans 1999a; d) Dit onderzoek.

De melkveehouders die aan de onderzoeken in 1998 en 1999 hebben meegedaan, vertegenwoordigden de breedte van denken van ongeveer 90% van de deelnemers aan het Informatienet, zij het dat in het slootpeilenonderzoek de productiegerichte veehouders enigszins sterker waren vertegenwoordigd en in het verbredingsonderzoek de integratiegerichte veehouders. In al die onderzoeken was het de bedoeling zoveel mogelijk de breedte van denken vertegenwoordigd te krijgen. Dat is in het onderzoek naar succesvolle verbreders niet het geval. Daarvoor zijn we vooral op zoek gegaan naar integratiegerichte landbouwers. Uit tabel 4.1 blijkt dat we, op enkele procenten na, de gehele integratiegerichte breedte met dit onderzoek bestrijken.

Uiteindelijk hebben we 18 landbouwers geïnterviewd waarvan 8 uit de Noordoostpolder en Noordwest Overijssel en 10 uit de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. Het betreft overigens niet alleen melkveehouders; in de Noordoostpolder is ook sprake van akkerbouwers en melkveehouders met akkerbouw. De landbouwers werken allemaal in verenigingsverband met elkaar samen. In Noordwest Overijssel gaat het vooral om onderlinge samenwerking van boeren met betrekking tot werk voor Natuurmonumenten (SANN0) of op het gebied van biologische landbouw (Nautilus). In de Alblasserwaard en Vijfheeren-

landen gaat het om voorbeeldbedrijven op het gebied van agrarisch natuurbeheer, uitgaande van de Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer 'Den Hâneker'.

Uit de resultaten blijkt dat er tussen verbreders en verbreders verschillen zijn. Dat is natuurlijk geen nieuws, maar in deze publicatie willen we de verschillen, waar nuttig, naar voren halen. Een indeling in twee groepen is zowel qua verschillen als qua presentatie goed werkbaar. Uit de resultaten van de gehouden enquête is af te leiden dat een indeling volgens de gerichtheidsscore P-I goed werkbaar is. Het interview ondersteunt die indeling. De grens kunnen we leggen bij een gerichtheidsscore voor P-I van -1,50. De groep landbouwers met een score, kleiner dan -1,50 (ruim 60%) noemen we Geïnspireerde Verbreders. De groep landbouwers met een score groter dan -1,50 (dus dichterbij een score van 0) noemen we Rationele Verbreders.

De landbouwers uit de Noordoostpolder komen bij deze indeling allemaal in de groep Geïnspireerde Verbreders, de landbouwers uit Noordwest Overijssel en de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden voor bijna twee derde in de groep Rationele Verbreders. Het is een aardige constatering achteraf dat het de Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer 'Den Hâneker' gelukt is om over de gehele integratiegerichte breedte voorbeeldbedrijven te krijgen (bijlage 2).

Samenvattend: Succesvolle verbreders zijn van het type 'integratiegericht'. Er zijn verschillen. We kunnen globaal spreken van Geïnspireerde Verbreders en Rationele Verbreders. Rationele Verbreders zien we niet in de Noordoostpolder, een gebied waarvan de groene ruimte vooral is ingericht ten dienste van de voedselproductie. De geïnterviewde biologische landbouwers zijn alle Geïnspireerd Verbreders.

### *De houding van de verbreders*

De houding van de verbreders beschrijven we aan de hand van:

- de perceptie van en de visie op de relatie van het bedrijf en de omgeving;
- de bedrijfsvisie en de bedrijfsdoelstellingen;
- de redenen voor verbreding;
- invulling van het begrip 'succes'.

### *Perceptie en visie op de relatie tussen bedrijf en omgeving*

In de enquête werd de landbouwer gevraagd naar zijn opvattingen over de maatschappij. Er kon uit vier reacties worden gekozen. Er werd vooral ingevuld:

- ik ga in gesprek en probeer anderen te laten zien hoe het er in de landbouw echt aan toe gaat (ruim de helft);
- ik heb begrip voor de opvattingen van burgers en ik zie daarin kansen voor mijn bedrijf (ruim een derde).

Bij Rationele Verbreders komt de eerstgenoemde reactie aanzienlijk vaker voor dan bij de Geïnspireerde Verbreders. De tweede reactie zien we vooral bij Geïnspireerde Verbreders. De vraagstelling gaat uit van de gedachte dat verbreders zich sterk laten aansturen door de mening van de samenleving. Dat blijkt maar ten dele het geval te zijn. Juist bij Geïnspireerde Verbreders werd tijdens de interviews sterk de nadruk gelegd op het feit dat

de nieuwe productiewijze vooral uit hun eigen overtuiging en visie voortkomt en niet in directe zin door de samenleving is aangestuurd. Zij willen een andere productiewijze dan algemeen gebruikelijk is omdat ze van mening zijn dat de gangbare productiewijze niet duurzaam is. Ze verwoorden:

- bezwaren tegen de overproductie in de westerse landen, die gepaard gaat met hoge inputs van meststoffen en bestrijdingsmiddelen, overschotten in Nederland en verschraling in de ontwikkelingslanden;
- het besef dat de overschotproductie het belang van de functie als voedselproducent vermindert; daardoor verliest de landbouw zijn gewaardeerde plaats;
- het besef dat het dumpen van overschotten op de wereldmarkt tegen afbraakprijzen vijanden maakt;
- het besef dat de samenleving zijn geïntegreerd karakter is kwijt geraakt en dat dit er toe leidt dat de samenleving als geheel niet meer op de hoogte is van de landbouw; dat leidt gemakkelijk tot wantrouwen;
- het besef dat de samenleving een goede omgevingskwaliteit vraagt.

Daarom zijn deze landbouwers er van overtuigd dat de blik naar buiten moet worden gericht. Bovendien willen ze verbreden om het contact met mensen.

Deze landbouwers geven overigens ook aan:

- dat ze het met de opvattingen in de maatschappij over de landbouw niet altijd eens - zijn: ze willen laten zien dat produceren op een duurzame wijze mogelijk is;
- dat een groot deel van de samenleving niet consequent is: ze roepen maar wat en blaten voor een groot deel de media na, maar hun koopgedrag verandert niet: 'de wereld voeden betekent voor mij de biologisch denkende wereld'.

Bij Rationele Verbreders is bovengenoemd geluid aanzienlijk zwakker. Zij leggen meer de nadruk op het belang van de functie van de landbouw als voedselproducent. Bij hen overheerst vaker de gedachte dat de landbouw in de hoek zit waar de klappen vallen en dat het vooral bepaalde groepen zijn in de samenleving die stemming maken. Ze zijn overigens wel van mening dat de landbouw in moet spelen op de signalen uit de samenleving om een 'licence to produce' te behouden: 'Een lijdelijke opstelling betekent dat anderen de beslissingen voor je nemen'. Verbreding is bij hen ingegeven vanuit de gedachte om in hun gebied, waar functieveranderingen in de groene ruimte op de landbouw afkomen, het bedrijf te kunnen blijven uitoefenen. Zij reageren vanuit de bedreiging die uitgaat van wijzigingen in de inrichting van het gebied. Daarbij zien ze echter ook bepaalde kansen en benutten die ook (dat is een verschil met productiegerichte landbouwers) maar wel op een ander niveau en ook in mindere mate dan Geïnspireerde Verbreders. Bij Rationele Verbreders hoorden we dat als bepaalde faciliteringen of combinatiemogelijkheden weg zouden vallen het verbredingsgehalte van het bedrijf uit economische overwegingen kan verminderen.

Het is naar onze mening dan ook niet toevallig dat in een gebied, waar functiewijzigingen nauwelijks aan de orde zijn (Noordoostpolder) alle deelnemers tot de Geïnspireerde Verbreders behoren. Een van die deelnemers: 'Het gebied heeft een inrichting die vooral is ingegeven door de productiefunctie. Daar hebben wij ons van afgekeerd'. En juist bij Geïnspireerde Verbreders zitten relatief veel deelnemers die al lange(re) tijd geleden het roer

hebben omgegooid en daarbij welbewust risico hebben genomen. Maar dat ook als een noodzakelijke en leuke uitdaging zien. In de beide andere gebieden is er een duidelijke druk vanuit de omgeving om de groene ruimte, naast voedselproductie, aan andere functies inhoud te laten geven. Daarop reageren potentiële Rationele Verbreders. In de Noordoostpolder is de met deze Rationele Verbreders 'vergelijkbare' groep op een productiegerichte wijze bezig, zeer waarschijnlijk uit eveneens rationele overwegingen.

Samenvattend: Geïnspireerde Verbreders komen vanuit hun eigen overtuiging en visie tot verbreding. Zij willen een andere productiewijze dan gebruikelijk (duurzaam) en willen bijdragen aan het herstel van het geïntegreerd karakter van de samenleving. Rationele Verbreders leggen de nadruk op de functie van de landbouw als voedselproducent. Ze reageren op de kritiek uit de samenleving en vanuit de wetenschap dat in hun gebied meer functies dan alleen voedselproductie hun plaats vragen.

### *Bedrijfsvisie en bedrijfsdoelstellingen*

De visie van Geïnspireerde Verbreders komt, samengevat, op het volgende neer: 'De samenleving is zijn geïntegreerd karakter kwijtgeraakt. Dat is de reden dat de burgers niet meer weten dat er wel degelijk op een omgevingsvriendelijke manier landbouw te bedrijven is. We willen een bedrijf waarmee we op een positieve manier richting kunnen geven aan het maatschappelijk draagvlak voor de landbouw. Daarom moet de landbouw niet alleen bezig zijn met koeien melken, maar andere vormen van 'koeien melken' zoeken die meer geïntegreerd zijn in de samenleving. Bovendien mogen we het ecosysteem niet verarmen'. Wat betekent dat concreet voor het bedrijf?

- Niet produceren voor de wereldmarkt, dat lukt toch niet, we moeten een goede prijs voor het product halen en dat kan op de gangbare wijze niet.
- De omvang van het melkquotum of de bedrijfsoppervlakte is een belang van de tweede orde, het gaat er om wat je uit het bedrijf weet te halen.
- Zorgen voor een efficiënte productie; dat betekent niet: veel melk of veel hectare per man, maar het binnen het bedrijf houden van de N.
- Het realiseren van een goede omgevingskwaliteit en een goed leefmilieu.
- Zorgen voor een gezond product.
- Inspelen op de kansen die het gebied geeft (rietteelt, werk voor Natuurmonumenten naast een extensieve vorm van veehouderij).

Bij Rationele Verbreders staat het moderne landbouwbedrijf bovenaan. Voedselproductie is en blijft de belangrijkste functie. Ze zijn van mening dat het inkomen vooral uit de hoofdtak (de landbouw) moet komen. Ze zien niet zo snel mogelijkheden voor een aanzienlijk inkomensdeel uit verbreding. Maar ze hebben wel degelijk oog voor de wensen van de samenleving. Ze kiezen voor verweving van landbouw en natuur en voelen zich door het realiseren van resultaten gestimuleerd. Ze streven naar een 'licence to produce'. Enkelen zeggen dan ook dat ze een modern landbouwbedrijf nastreven, gecombineerd met verbreding. Vergroting van het bedrijf en intensivering hebben bij Rationele Verbreders een grotere plaats dan bij hun Geïnspireerde collega's. Maar produceren tegen wereldmarktprijzen zien ook zij niet als een goed alternatief. Ze willen meestal graag in het ge-



bied blijven wonen en werken en zien inpassing van hun bedrijf daarin als een belangrijke doelstelling.

Dat brengt ons op de doelstellingen. Zoals ook bij vorige onderzoeken het geval was, scoort plezier in het werk bij beide groepen verbreders hoog. Vaak zelfs als belangrijkste doelstelling. Dat plezier wordt bij Geïnspireerde Verbreders voor een groot deel bepaald door het realiseren van de door hen voorgestane wijze van produceren en contacten met derden, óók buiten de landbouw. Bij Rationele Verbreders wordt een deel van het plezier in het werk bepaald door goede technische resultaten en door het feit dat het hen lukt landbouw en natuur op hun eigen wijze te verweven. Maar ook door het feit dat ze zich minder onzeker voelen als ze merken dat ze dat aan de samenleving kunnen laten zien.

Verschillen in doelstellingen tussen beide groepen vertalen zich ook in de score op clusters van doelstellingen. Het grootste verschil vinden we bij het doelstellingcluster 'inpassen in gebied-wereld voeden-bedrijfsopvolger-inkomen'. Daarop scoren Rationele Verbreders hoger dan Geïnspireerde Verbreders. Bij het cluster 'wereld voeden-werkgelegenheid-contact met andere mensen' is dat precies omgekeerd. In figuur 4.1 staan de grootste verschillen in doelstelling. Voor de andere doelstellingen (bijlage 3) zijn de verschillen tussen beide groepen gering.

Doelstelling	Geïnspireerde Verbreders	Rationele Verbreders
Contact met andere mensen	X	
Werkgelegenheid scheppen	X	
Grond goed doorgeven aan volg. gener.	X	
Voldoende vrije tijd	X	
Wonen en werken in mooie omgeving		X
Bedrijf inpassen in het gebied		X
Bedrijf doorgeven aan opvolger		X
Hoog inkomen		X

*Figuur 4.1 Doelstellingen waarin Geïnspireerde Verbreders en Rationele Verbreders vooral van elkaar verschillen*

Geïnspireerde Verbreders hebben een sterkere externe gerichtheid dan Rationele Verbreders. Laatstgenoemde groep richt zich meer op het primaire landbouwbedrijf, maar wel met het oog op de omgeving. Geïnspireerde Verbreders bekijken de door ons aangegeven doelstellingen kritischer. Ze vullen de lijst uit eigen beweging aan:

- inhoud geven aan duurzame landbouw middels biologische landbouw;
- respect in de samenleving voor wat ik doe;
- verder ontwikkelen van een gezonde, duurzame landbouw;
- kennis doorgeven over deze wijze van landbouw bedrijven aan burens, collega's in binnen- en buitenland en aan de volgende generatie.

Daaruit blijkt dat ze hun visie en doelstellingen goed doordacht hebben.

De omschrijving van de economische doelstelling ontloopt elkaar in beide groepen niet veel. In de meeste gevallen gaat het er om het bedrijf te kunnen continueren en bij de tijd te kunnen houden. Meestal verstaan ze daaronder dat ze, behalve de directe verplicht-

tingen zoals gezinsuitgaven en rente en aflossing, ook de vervangingsinvesteringen kunnen doen. Geïnspireerde Verbreders zetten de inkomensdoelstelling vaker tussen de andere doelstellingen als daaraan gelijkwaardig. In enkele gevallen scoren andere doelstellingen zelfs hoger (figuur 4.1).

Samenvattend: Geïnspireerde Verbreders willen een bedrijf waarmee ze zelf op een positieve manier richting kunnen geven aan het maatschappelijk draagvlak voor de landbouw. Waaruit het belangrijkste deel van het inkomen komt, is voor hen niet zo van belang. Plezier in het werk bestaat voor hen vooral uit het realiseren, verder ontwikkelen en uitdragen van de door hen voorgestane duurzame productiewijze en het contact met mensen. Dat zijn, naast het scheppen van werkgelegenheid en voldoende vrije tijd, belangrijke doelstellingen. Rationele Verbreders zien een landbouwbedrijf in de eerste plaats in de functie van voedselproducent. Uit die functie behoort ook het belangrijkste deel van het inkomen te komen. Hun plezier in het werk bestaat vooral uit het realiseren van goede technische resultaten en het aan de samenleving kunnen laten zien dat het hen lukt landbouw en natuur te verweven. Het realiseren van een hoog inkomen, het bedrijf doorgeven aan een opvolger en inpassing van het bedrijf in (de nieuwe functies) van het gebied zijn hun belangrijke doelstellingen.

Visie en doelstellingen lijken bij Geïnspireerde Verbreders beter te zijn uitgewerkt.

### *De redenen van verbreding*

Voor deze vraag konden de landbouwers kiezen uit 10 opties waarbij werd gevraagd om over de drie belangrijkste opties 10 punten te verdelen. Meer plezier in het werk en meer toekomstperspectief voor hun bedrijf scoren het hoogst. Op deze punten is er geen verschil tussen Geïnspireerde Verbreders en Rationele Verbreders. Rationele Verbreders zien met verbreding meer toekomstperspectief omdat ze dan beter boer kunnen blijven in het gebied. Geïnspireerde Verbreders beginnen aan verbreding vanwege meer omgang met mensen en een duurzamere bedrijfsvoering qua milieu. Waarom vinden Geïnspireerde Verbreders dat het toekomstperspectief met verbreding beter is?

- bedrijfsvergroting is onmogelijk of een minder aantrekkelijk alternatief;
- de koopkrachtige en biologisch gerichte markt vraagt er om, dan is het een alternatief voor vergroting;
- het verbetert de marktpositie van het product;
- verbreding is beter te financieren; bij bedrijfsvergroting volgens bulkproductie investeer je in iets waarvan de prijs onder druk staat;
- economische doelstellingen kunnen beter worden gerealiseerd dan bij gangbare landbouw;
- het gebied weliswaar beperkt mogelijkheden, maar geeft die ook en die liggen op het gebied van verbreding;
- de positie van de landbouw is sterker, je bent niet als bulkproducent inwisselbaar voor Texas of Oost-Europa, maar je geeft een meerwaarde voor de samenleving;
- meer respect voor de productiewijze 'ik wil niet worden geportretteerd met de gifspuit op tv'; 'we zijn beter bezig ten opzichte van de wereldmarkt (geen dumping) en

de derde wereld (geen verschraving van landbouwgrond waarvan we hier het overschot aan mineralen uitrijden');

- vanwege een gezonder product.

Rationele Verbreders verklaren het betere toekomstperspectief als volgt:

- de industrie kan op 1 ha economisch meer produceren dan een landbouwer op een heel bedrijf, dan echter ontstaat het Manhattan van Nederland plus asfalt en de samenleving wil dat niet, die wil recreëren, dat is onze kans;
- ik wil een tegengeluid laten horen en laten zien dat we natuur en landbouw kunnen verweven; verbreding geeft me daarvoor argumenten en meer zekerheid;
- verbreding geeft extra inkomen zonder noemenswaardige investering en het draagt tevens bij tot het verkrijgen of behouden van 'licence to produce';
- de sprong naar een groot bedrijf kan ik niet (meer) maken; met een landbouwkundige insteek wil ik met verbreding mijn inkomen aanvullen;
- verplaatsen kost teveel, daarom wil ik voor de beter betalende consument produceren met gebruik maken van de mogelijkheden van het gebied;
- we kunnen de mogelijkheden en onmogelijkheden laten zien;
- we zijn er ingerold en het paste goed;
- we zijn er eigenlijk niet bewust mee bezig geweest, maar het is wel goed voor de 'licence to produce'.

Bekijken we het per gebied, dan geven de verbreders in Noordwest Overijssel als belangrijkste redenen voor verbreding aan dat ze dan meer kans zien om boer te blijven in het gebied, meer toekomstperspectief zien voor hun bedrijf en dat ze meer plezier hebben in hun werk. Voor de verbreders in de Noordoostpolder zijn dat meer plezier in hun werk en meer omgang met mensen. In de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden scoren meer toekomstperspectief voor het bedrijf, meer plezier in het werk en meer omgang met mensen het hoogst.

Samenvattend: Geïnspireerde Verbreders begonnen aan verbreding omdat die opzet hen meer voldoening bood vanwege meer omgang met mensen en een duurzamere bedrijfsvoering. Mede door een betere marktpositie vanwege die duurzamere bedrijfsvoering zijn de economische doelstellingen beter te realiseren dan bij een sterke bedrijfsvergroting met bulkproductie. Rationele Verbreders zien meer mogelijkheden voor 'licence to produce' en willen laten zien dat ze landbouw en natuur kunnen verweven. Dat leidt voor hen tot een beter toekomstperspectief.

### *De omschrijving van het begrip 'succes'*

Als onderzoekers hebben we niet bepaald waaraan de mate van succes moet worden afgemeten. We hebben de mensen zelf gevraagd wanneer ze van mening zijn dat ze in hun opzet geslaagd zijn. Bijna altijd wordt genoemd 'als ik er plezier in heb en blijf houden'. En ook: 'als er maatschappelijk draagvlak ontstaat' of: 'als ik merk dat de bezoekers terugkomen en ons adres doorgeven'. Maar ook: 'als ik merk dat het me lukt om met biologische landbouw goede opbrengsten en een goed economisch resultaat te realiseren' of: 'als ik mijn natuur- en economische doelstellingen haal'. Componenten die vaak terugkomen zijn:

- voldoening door het zien van ecologisch resultaat;
- voldoening door het constateren van een maatschappelijk geaccepteerd en gewaardeerd geheel;
- voldoening door het realiseren van een goed economisch resultaat;
- zich happy voelen in de eigen woon- en werkomgeving.

Dat is het algemene beeld dat bij allen naar voren komt. Maar Geïnspireerde Verbreders gaan nog wat verder:

- bijdragen aan een andere landbouw dan we nu algemeen hebben;
- de medewerkers met plezier op het bedrijf werken;
- bijdragen aan veranderingen in de maatschappij;
- bijdragen aan veranderingen in het gebied.

De meest Geïnspireerde Verbreders zijn voor zichzelf kritischer. Ze vinden dat hun systeem nog verder in de gewenste richting moet worden ontwikkeld (bijvoorbeeld nog meer integratie met natuur, echt ecologische oplossingen zoeken voor knelpunten). Ook wil men die methode van landbouw uitdragen tot in het buitenland.

### *Het gedrag van de verbreders*

Het gedrag beschrijven we aan de hand van:

- informatie- en kennisbronnen, sociale netwerken;
- besluitvorming;
- de toegepaste vaardigheden en oplossingsstrategieën.

### *Informatie- en kennisbronnen, sociale netwerken*

Waarop richten verbreders zich bij het vergaren van hun kennis, waarop richten ze zich in hun contacten? Daarvoor legden we de landbouwers een 17-tal opties voor waarvan hen werd gevraagd aan de voor hen belangrijkste in totaal 15 punten toe te kennen waarbij de belangrijkste optie de meeste punten kreeg. Verreweg de grootste waardering kreeg het samenwerkingsverband. Daaronder verstaan we een agrarische natuurvereniging zoals 'Den Hâneker' in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden, SANN0 in Noordwest Overijssel en de coöperatie voor biologische landbouw 'Nautilus' die in de NOP nogal eens werd genoemd. Deze optie werd breed vermeld, in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden zelfs door alle deelnemers. De redenen waarom deze bron belangrijk werd gevonden, is voor een deel de technische know how, het feit dat ze cursussen organiseren, de onderhandelingen naar overheden en natuurorganisaties, het feit dat men daar op de hoogte bleef van de maatschappelijke discussie en het feit dat daar contacten werden gelegd met andere organisaties binnen de kolom en men vandaar marktinformatie kreeg voor de vraag naar producten. De eerste redenen (technische know-how, cursussen) werden zowel door Geïnspireerde Verbreders als Rationele Verbreders aangevoerd, de andere redenen kwamen vooral naar voren bij Geïnspireerde Verbreders.

Een goede tweede zijn de studieclubs, informele excursies bij collega's en de voorlichters. Daarbij wordt ook de DLV wel genoemd, maar zeker niet alleen en in een aantal

gevallen werd ook de opmerking gemaakt, dat ze niet de DLV bedoelden. De voorlichters werden door beide groepen verbreders vermeld. Informele excursies bij collega's werden door Geïnspireerde Verbreders wat vaker, maar vooral hoger gewaardeerd. Studieclubs, vooral economische, mogen zich met name in de belangstelling van Rationele Verbreders verheugen.

Als derde volgen de cursussen, de collega's en de partner/bedrijfsopvolger. De cursussen worden vooral in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden genoemd, de collega's vooral bij Geïnspireerde Verbreders. Vanuit de ervaringen tijdens de gesprekken gezien, heeft dat mede te maken met de aanpak die biologische landbouwers kenmerkt: die halen veel kennis bij hun collega's. De collega's en de partner/bedrijfsopvolger worden niet door echt veel deelnemers genoemd, maar waar die wordt genoemd, is er wel sprake van een hoge waardering.

Familie, vrienden en burens worden niet vaak genoemd, maar waar ze worden genoemd, gebeurt dat uitsluitend door Geïnspireerde Verbreders.

Landbouwbladen en andere lectuur hadden we niet als aparte groep opgezet omdat we van mening zijn dat velen daarvan wel gebruik maken. Toch kiest een viertal deelnemers er voor om die bron apart te vermelden onder de vijf belangrijkste opties.

Samenvattend: Het samenwerkingsverband scoort bij alle verbreders hoog als informatiebron. Dat is dus een sterke troef. Studieclubs en voorlichters zijn ook een belangrijke bron, voor Rationele Verbreders vooral de economische studieclubs. Vooral Geïnspireerde Verbreders noemen collega's (individueel of via excursies). Geïnspireerde Verbreders gaan vaker buiten het landbouwnetwerk.

### *Besluitvorming*

Wat is richtinggevend voor de besluiten die verbreders nemen, waarop baseren ze die. Daarvoor hebben we onderscheid gemaakt naar de korte en de lange termijn. Onder de beslissingen voor de korte termijn verstaan we de beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering zoals voeding en bemesting. Beslissingen voor de langere termijn hebben te maken met keuzen voor de bedrijfsopzet: ga ik grond of melkquotum kopen, ga ik een verbredingsactiviteit starten en zo ja welke.

We beschrijven dit eerst apart voor de korte en voor de lange termijn, daarna bekijken we welke verschillen er optreden tussen de korte en de lange termijn. Dat kan omdat de opties in beide gevallen gelijk zijn, uitgezonderd de optie 'mijn bedrijfsvisie voor de lange termijn' die alleen bij de dagelijkse bedrijfsvoering is vermeld (bijlage 3, 'dagelijkse bedrijfsvoering' en 'lange termijn'). De verbreders konden uit 8 à 9 opties er 3 kiezen en over die drie 10 punten verdelen.

### *Beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering*

Veruit het hoogst scoort de eigen kennis en ervaring, zowel qua aantal deelnemers als gemiddeld aantal punten. Slechts een van de deelnemers noemt deze optie niet, de anderen bijna altijd als belangrijkste. Daarna volgen de technische en de economische bedrijfsresultaten uit het verleden. De technische resultaten worden vaker genoemd door Rationele Verbreders, de economische resultaten zelfs uitsluitend door deze groep. Rationele Verbreders nemen de beslissingen voor bijna driekwart op basis van deze drie criteria. Bij

Geïnspireerde Verbreders is dat voor ruim de helft het geval. De visie voor de lange termijn, de kansen die het gebied biedt en maatschappelijke ontwikkelingen bepalen in deze groep elk voor ongeveer een achtste de beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering en zijn daarmee elk voor zich belangrijker dan de technische resultaten uit het verleden. Het palet van criteria waarop de beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering worden gebaseerd, is bij Geïnspireerde Verbreders dus breder en al meer gericht op externe criteria dan bij Rationele Verbreders. Laatstgenoemden letten sterker op economische criteria.

#### *Beslissingen voor de lange termijn*

Vier opties bepalen gezamenlijk voor ruim driekwart de beslissingen voor de lange termijn. Dat zijn de maatschappelijke ontwikkelingen, de marktontwikkelingen, de eigen kennis en ervaring en de kansen die het gebied hen biedt. Onderling verschillen die opties qua belang weinig. Voor de Geïnspireerde en Rationele Verbreders afzonderlijk is dat voor het totaal eveneens ruim driekwart. Maar de opties onderling verschillen wel in gewicht per groep:

- bij Geïnspireerde Verbreders zijn het vooral de maatschappelijke ontwikkelingen die het zwaarst wegen (eenderde). De eigen kennis en ervaring, de markt en de kansen van het gebied volgen daarna met onderling weinig verschil;
- bij Rationele Verbreders gaat de markt met eenzevende op kop, daarna volgen eigen kennis en ervaring en de kansen van het gebied met elk een vijfde en de maatschappelijke ontwikkelingen sluiten de rij met eenzevende. Daar past een kanttekening bij. De volgende in de rij, de ontwikkelingen bij overheden, bepalen voor bijna eentiende de beslissing voor de lange termijn. Dat is bij Geïnspireerde Verbreders slechts 5%, maar bij Rationele Verbreders een vijfde. En een aantal van hen gebruikt als argument dat ze de ontwikkelingen bij overheden beschouwen als de neerslag van de ontwikkelingen in de maatschappij; enkelen geven aan dat de mening van de bedrijfsopvolger en de compagnons een grote rol speelt. Dat geldt overigens ook voor de korte termijn;
- geïnspireerde Verbreders beslissen meer op basis van maatschappelijke ontwikkelingen, Rationele Verbreders meer op basis van de markt. Hier komt dus de sterkere gerichtheid op de economische doelstelling weer naar voren. Rationele Verbreders beslissen bovendien meer op basis van beleid van overheden dan op basis van maatschappelijke ontwikkelingen an sich. Aanvankelijke stimulering door overheden, gevolgd door het weer 'intrekken' daarvan kan bij Rationele Verbreders daarom leiden tot minder verbreding.

#### *Verschillen tussen de korte en lange termijn*

Voor de beslissingen voor de lange termijn neemt bij verbreders het belang van 'typisch lange termijn aspecten' (ontwikkelingen in de maatschappij, bij overheden en de markt en de kansen die het gebied geeft) met een factor 2 tot 7 toe ten opzichte van 'typisch korte termijn aspecten' (eigen kennis en ervaring, technische en economische resultaten uit het verleden). Voor de eigen kennis en ervaring halveert het belang terwijl het belang van de technische en economische resultaten uit het verleden met ruim driekwart terugloopt. In tabel 4.2 staan de 'typisch korte termijn' aspecten en 'typisch lange termijn aspecten'.

Tabel 4.2 *Verdeling (%) tussen typisch 'korte' termijn aspecten en 'typisch' lange termijn aspecten die Geïnspireerde Verbreders (n=11) respectievelijk Rationele Verbreders (n=7) laten meewegen bij beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering en de lange termijn*

Termijn	Geïnspireerde Verbreders		Rationele Verbreders	
	'kort' aspect	'lang' aspect	'kort' aspect	'lang' aspect
Dagelijkse bedrijfsvoering (kort)	67	33	85	15
Lange termijn	25	75	25	75

Geïnspireerde Verbreders proberen ook in de dagelijkse bedrijfsvoering al wat meer lange termijn aspecten mee te nemen dan Rationele Verbreders. Voor de lange termijn zijn er tussen beide groepen geen verschillen. Rationele Verbreders beslissen meer op basis van economische criteria, daarbij lettend op het beleid van overheden. Geïnspireerde Verbreders volgen een weg die minder 'overheidsgestuurd' is, maar wel 'direct maatschappelijk' gestuurd.

*Betekenis van de visie voor de lange termijn en de periode daarvan*

Wat kunnen verbreders met hun visie voor de lange termijn? Is dat voor hen een belangrijk houvast voor hun beslissingen of komt er in de praktijk weinig van terecht? En hoe komt dat dan? Uit de resultaten blijkt een duidelijk verschil tussen groepen. Ruim driekwart van de Geïnspireerde Verbreders geeft aan dat hun visie voor hen een belangrijke leidraad is bij hun beslissingen. Ze geven daarmee aan dat ontwikkelingen en signalen op de korte termijn hen niet afbrengen van hun kijk op de lange termijn. En bij de enkelen in deze groep die daarmee wel problemen hebben, wordt dat veroorzaakt door zo sterk ingrijpende maatregelen 'van bovenaf' dat zelfs deze verbreders geen kans meer zien gestalte te geven aan een duurzame landbouw die gericht is op wat de samenleving wenst. Dat komt doordat ze daarvoor essentiële onderdelen gaan missen. Veehouders die biologisch werken, hechten groot belang aan de grond. Als die grond dreigt te worden onteigend en hen wordt in hun ogen veel minder geschikte grond aangeboden, dan zien ze geen kans biologische landbouw op een rendabele manier gestalte te geven. En als een groot deel van de bedrijfsoppervlakte binnen enkele jaren onder de regels van het nieuwe Programma Beheer valt waarbij beweiden voor 1 augustus niet meer kan, zien ze geen kans veehouderij te blijven bedrijven, ook al geven ze er nu een milieu- en natuurvriendelijke invulling aan.

Van de Rationele Verbreders geeft bijna een derde aan dat hun visie voor hen een belangrijke leidraad is bij hun beslissingen terwijl bijna twee derde aangeeft daarmee moeite te hebben vanwege ontwikkelingen op de korte termijn en tegengestelde signalen uit beleid en samenleving. Hun meer directe aansturing door de signalen uit de samenleving en het feit dat ze het beleid van de overheid zien als een maatstaf voor de ontwikkelingen in de samenleving zal een belangrijk deel van de verklaring zijn. Kijken we naar gebieden, dan is het frappant dat in Noordwest Overijssel alle geïnterviewden zeggen problemen te hebben volgens hun visie te werk te gaan terwijl in de Noordoostpolder alle geïnterviewden aangeven dat hun lange termijn visie hen houvast geeft bij de beslissingen die ze nemen. In het eerste gebied is er sprake van sterke ingrepen in de bedrijfsvoering volgens de richtlij-

nen van het nieuwe Programma Beheer en blijkt een gewenste omschakeling naar biologische landbouw plotseling nauwelijks te kunnen plaatsvinden omdat, ondanks alle stimulerende geluiden, de afzet van melk stagneert ('biologische landbouw zit toch nog meer in de geitewollensokkensfeer dan ik eerst dacht'). In het tweede gebied is er op gebiedsniveau geen enkele beperking, maar hebben boeren vrijwillig voor een andere productiewijze gekozen omdat ze van mening zijn dat ze op die wijze het beste invulling kunnen geven aan een rendabele en duurzame landbouw. En dat ze zo het beste aan de samenleving kunnen laten zien hoe landbouw op een andere wijze kan worden ingevuld dan volgens het beeld dat de media van de (gangbare) landbouw geven.

Hoe lang is lange termijn? Bijna iedereen vult in: 5 jaar. Enkelen vullen een veel langere termijn in. Dat zijn Geïnspireerde Verbreders; die laten zich het meest leiden door de invloed van landbouwkundige activiteiten op het ecosysteem.

Samenvattend: Geïnspireerde Verbreders nemen, ook voor de korte termijn, al wat lange termijn aspecten mee, maar eigen kennis en ervaring spelen een grote rol. Rationele Verbreders beslissen vooral op basis van eigen kennis en ervaring en technische en economische resultaten uit het verleden. Voor de lange termijn richten Geïnspireerde Verbreders zich vooral op de maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook wel op marktontwikkelingen en de kansen van het gebied. Rationele Verbreders richten zich vooral op de markt en de kansen van het gebied. Voor maatschappelijke ontwikkelingen kijken ze vooral naar de overheid omdat ze de ontwikkelingen daar zien als de neerslag van maatschappelijke ontwikkelingen. Eigen kennis en ervaring scoren voor beide typen verbreders ook voor de lange termijn hoog. Vooral Geïnspireerde Verbreders hebben veel houvast aan hun visie. Rationele Verbreders hebben daarmee meer moeite vanwege tegengestelde signalen uit beleid en samenleving. Bij te diep ingrijpende besluiten 'van bovenaf' (grondonteigening voor een biologisch bedrijf, slecht passende voorschriften van Programma Beheer) kunnen ook sommige Geïnspireerde Verbreders hun visie niet meer als leidraad gebruiken.

Rationele Verbreders staan economische criteria en signalen vanuit overheden meer op de voorgrond dan bij Geïnspireerde Verbreders. Laatstgenoemden letten meer op de gevolgen die hun keuze zal hebben voor de ecologie en de samenleving en wat dat uiteindelijk voor het bedrijf zal betekenen.

### *Toegepaste vaardigheden en oplossingsstrategieën*

Wat vinden de verbreders zelf belangrijke vaardigheden? Om daarvan een indruk te krijgen, hebben we 13 van de 18 deelnemers een extra lijst vragen voorgelegd. De deelnemers konden een score geven voor het belang wat ze aan een vaardigheid hechten. Daarbij konden ze vragen die hen niet aanspraken, overslaan. Een score van 1 is heel onbelangrijk, een score van 3 is neutraal en een score van 5 is heel belangrijk. Een score van 4 tot 4,7 ofwel (heel) belangrijk scoren voor beide groepen:

- de werkzaamheden goed kunnen organiseren;
- onder alle omstandigheden kalm blijven;
- iemand hebben die je scherp houdt;
- bijzaken goed van hoofdzaken kunnen onderscheiden.



Het onderling verschil in score per groep bedraagt 0,3 punt; behalve bij optie 2 scoort de Geïnspireerde Verbreder iets hoger dan de rationale Verbreder. Direct hierna volgen twee vaardigheden die beide groepen ongeveer gelijk beoordelen, maar net niet de kwalificatie 'belangrijk' krijgen. Dat zijn:

- gemakkelijk contacten leggen met allerlei mensen;
- ontwikkelingen goed kunnen beoordelen op hun belang voor het bedrijf.

Het onderdeel 'gemakkelijk bij het vertrouwde blijven' werd meestal als onbelangrijk (Rationele Verbreder) of heel onbelangrijk (Geïnspireerde Verbreder) beoordeeld. Er is ook een aantal vaardigheden waarin tussen de groepen verschil optreedt in score. Omdat die wat genuanceerder liggen, geven we die scores in tabel 4.3.

Tabel 4.3 Gemiddelde score op vaardigheden met verschil tussen beide groepen

Vaardigheid	Geïnspireerde Verbreders	Rationele Verbreders
Mensen motiveren voor hun werk	3,6	2,0
Goed kunnen omgaan met onzekerheden	4,1	3,3
Nieuwe activiteiten als een uitdaging zien	3,9	3,3
Gemakkelijk problemen oplossen	4,3	3,8
Gemakkelijk de voordelen van activiteiten combineren	3,9	3,5
Doorzetten op eenmaal gekozen richting	3,6	3,0
Snel mensen kunnen beoordelen	3,5	3,0

Verbreders zijn het er over eens dat organisatievermogen, stressbestendigheid, scherpte en hoofdzaken kunnen definiëren (heel) belangrijk zijn. In iets mindere mate geldt dat voor contactuele eigenschappen en het goed kunnen beoordelen van ontwikkelingen. De verschillen zitten in het motiveren kunnen van mensen. Geïnspireerde Verbreders werken meer met andere mensen dan Rationele Verbreders. Dat geldt ook voor het omgaan met onzekerheden, een uitdaging zien in nieuwe activiteiten, probleemoplossend vermogen en het combineren van activiteiten.

Voorals Rationele Verbreders hebben een aantal vragen open gelaten omdat die hen niet aanspraken. Het gaat om 20% van de vragen. En dat betreft vooral vaardigheden die in tabel 4.4 staan vermeld. Bij Geïnspireerde Verbreders gaat het om nog geen 4% van de vragen.

Uit de interviews en het type en aantal verbredingsactiviteiten is op te maken welke vaardigheden verbreders vooral hebben toegepast. Dat landbouwkundige vaardigheden zijn toegepast, zal niet verbazen. Landbouw is voor iedereen het vertrekpunt (geweest). De nadruk op de landbouwkundige vaardigheden is bij Rationele Verbreders het grootst. De verbreding bestaat vooral uit een of meerdere vormen van agrarisch natuurbeheer en het ontvangen van bezoekers en cursisten op het bedrijf om de wijze van verweving van landbouw en natuur uit te dragen. Daarvoor zijn ook sociale vaardigheden nodig en die zijn dus ook toegepast. Bij Geïnspireerde Verbreders ligt meer nadruk op sociale vaardigheden. Het omgaan met mensen lijkt hen niet alleen gemakkelijk af te gaan, zij beleven er ook plezier

aan. Dat geldt ook voor het samenwerken met anderen, het combineren van de voordelen van de verschillende bedrijfsonderdelen, het onvermoeibaar zoeken naar oplossingen voor problemen (dat ziet vooral deze groep als een uitdaging). Dat heeft in een aantal situaties geleid tot een geheel gewijzigde bedrijfsstructuur. Landbouwkundige vaardigheden worden door elke verbreder, maar vooral door Geïnspireerde Verbreders op een minder conventionele manier toegepast. Omdat het om inpassing van andere vormen gaat (agrarisch natuurbeheer, biologische landbouw) waar soms weinig kennis van aanwezig is, staat het experimenteel karakter meer op de voorgrond.

Vooraf bij Geïnspireerde Verbreders horen we dat ze het inhoud geven aan andere functies dan alleen voedselproductie en het oplossen van problemen die daarbij voor de dag komen als een uitdaging zien:

'ik zie eigenlijk niet zo snel problemen, ik zie het meer als uitdagingen. Je moet je niet door regels laten beperken. De uitdaging is na te gaan wat wel mogelijk is om je doelstellingen te realiseren.'

Daarbij zien we dat ze vooral van hun vaardigheden gebruik maken om problemen op te lossen. Verbreders zijn vooral te definiëren als 'vakman'. Vooral Geïnspireerde Verbreders tonen zich ondernemer doordat ze volgens een uitgewerkte bedrijfsvisie te werk gaan. Zij zijn meer in staat complexe vraagstukken zo op te lossen dat het geheel sterker is dan de som der delen. Dat geldt voor het aangaan van uitdagingen, maar ook voor het inpassen van nieuwe activiteiten in het geheel van het bedrijf. Daarvoor wordt als het nodig is, de gehele bedrijfsorganisatie aangepast. Daarbij komen geen ingewikkelde planningsystemen te pas. In die zin zijn ze in staat om complexe vraagstukken tot enkele 'eenvoudige' regels terug te brengen. Hun geheim is een uitgewerkte visie en een grote mate van creativiteit, gepaard aan vasthoudendheid en een breed palet aan sociale vaardigheden. Een voorwaarde is: niet vastgeroest zijn in bestaande denkbeelden en structuren.

Samenvattend: Organisatievermogen, kalm en scherp blijven en je op de hoofdzaken richten vinden alle verbreders belangrijk. Geïnspireerde Verbreders vinden daarnaast vooral creativiteit, het motiveren en beoordelen van mensen, omgaan met onzekerheden, oplossings-, combinatie- en doorzettingsvermogen, kritisch denkvermogen, los van bestaande 'vastgeroeste' structuren en een uitdaging zien in het opzetten van nieuwe activiteiten belangrijker dan Rationele Verbreders. Geïnspireerde Verbreders passen vaak sociale en communicatieve vaardigheden en kwaliteiten toe, Rationele Verbreders vooral landbouwkundige vaardigheden. Verbreders zijn vooral als vakman te definiëren, ondernemerschap is sterker ontwikkeld bij de Geïnspireerde Verbreder dan bij de Rationele Verbreder.

## 5. Bedrijfsstrategie en bedrijfssituatie

### *Inleiding*

In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst de bedrijfsstrategie van de verbreders. Wat vinden ze belangrijk voor een goed bedrijfsresultaat? Is dat vergroting van de bedrijfsomvang, een intensieve bedrijfsvoering, inkomensverbreding of natuur op het bedrijf? Daarna beschrijven we de bedrijfssituatie vanuit het oogpunt van verbredingstakken naast de landbouwtaak: welke zijn er, op welke wijze zijn ze daar gekomen en welke problemen zijn ze tegengekomen? En hebben ze die kunnen oplossen? Tenslotte gaan we na tot welke veranderingen dat heeft geleid in de bedrijfsvoering.

### *De bedrijfsstrategie*

De enquête bestond uit een onderdeel waarbij de deelnemers konden invullen wat zij belangrijk vonden om hun doelstellingen te realiseren. Bij onderzoek in voorgaande jaren werden die vragen ook gesteld. En bij dat onderzoek in voorgaande jaren waren niet alleen verbreders betrokken of landbouwers die wel voor verbreding voelen, maar ook landbouwers die daar beslist niet voor voelen. Met factoranalyse kunnen we uit de ingevulde onderdelen enkele hoofdstrategieën destilleren. We kunnen dat doen met alleen de 18 verbreders die we in dit onderzoek hebben gevolgd. Maar omdat de bestanden uit voorgaand onderzoek nog beschikbaar zijn, is het ook mogelijk die er bij te betrekken. Het voordeel daarvan is dat de kans groter is dat er een of meer strategieën uitkomen waaruit een sterke voorkeur blijkt voor groei van de bedrijfsomvang en/of hoge producties per die of per hectare. Vervolgens kunnen we nagaan hoe sterk (of zwak) de 18 verbreders op die strategieën scoren. We kunnen dan zien wat ze zijn, maar ook wat ze beslist niet zijn. Daarom hebben we met de gegevens van de 18 verbreders een factoranalyse gemaakt in combinatie met de 20 deelnemers aan het verbredingsonderzoek van 1999 (tabel 4.1). Daaruit kwamen de volgende drie strategieën:

- de Groeiende Hoogproducent. Deze landbouwers vertonen een sterke voorkeur voor bedrijfsvergroting, gecombineerd met een hoge producties per dier en per hectare. Ze kiezen ook voor een hoge arbeidsefficiency (veel dieren per persoon). Het verzamelen en gebruiken van gegevens is voor hen een belangrijk middel. Het verzorgen van natuur en inkomen van buiten het landbouwbedrijf hebben een heel lage prioriteit. Deze strategie staat zo ongeveer haaks op verbreding;
- de Voorzichtige Hoogproducent. Naast hoge producties per koe en (in mindere mate) per hectare achten deze landbouwers het laag houden van de schulden belangrijk evenals een eenvoudige bedrijfsvoering. Vergroten van de bedrijfsomvang en inkomen van buiten het landbouwbedrijf hebben geen hoge prioriteit. Dat geldt ook enigszins voor het verzorgen van natuur;

- de Natuurminnende Inkomensverbreder. Het verzorgen van natuur, hoge opbrengsten per dier en per hectare en inkomen van buiten het landbouwbedrijf hebben een onderling evenwichtige plaats. Daarvoor achten ze wel een eenvoudige bedrijfsvoering van belang. Het zelf repareren en het verzorgen van veel dieren per persoon scoren (heel) laag.

In de bijlagen 1 en 2 staan de strategieën getalsmatig uitgewerkt. Daar staat ook hoe de 18 verbreders onderling op deze strategieën scoren. Geïnspireerde Verbreders scoren heel laag als Groeiende Hoogproducent. We zouden kunnen zeggen: Groeiende Hoogproducent zijn ze in ieder geval niet. Dat geldt voor alle deelnemers uit de Noordoostpolder. Het blijkt overigens dat de landbouwers in dat gebied nauwelijks op een van genoemde drie strategieën scoren. Soms wel op deelstrategieën zoals een hoge gewasproductie. Ze geven dan echter nadrukkelijk een kader aan: 'passend binnen de biologische landbouw'.

Rationele Verbreders scoren vaker als Groeiende Hoogproducent. Maar altijd in combinatie met Natuurminnende Inkomensverbreder. Groei en hoge producties zijn dus hoofdmoot. Ze zeggen dat ook in het gesprek: 'landbouw als voedselproductie is de hoofd-tak en die is het belangrijkste'. Maar er is wel oog voor natuur en met het inkomen dat daarmee gepaard gaat. We vinden deze bedrijven vooral in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. Daarnaast zijn er enkele bedrijven in dat gebied die scoren als Natuurminnende Inkomensverbreder, soms in combinatie met Voorzichtige Hoogproducent.

De Voorzichtige Hoogproducent vinden we vooral onder de deelnemers in Noordwest Overijssel. Strategie-onderdelen die algemeen hoog scoren zijn een eenvoudige bedrijfsvoering en (voor Rationele Verbreders) het verzamelen en gebruiken van technische en economische gegevens.

Veel verbreders scoren niet echt hoog op de strategieën, soms zelfs op alle drie (sterk) negatief. Uit de invullijsten is na te gaan dat veel strategie-onderdelen voor deze verbreders onbelangrijk zijn. Dat betekent dat deze onderdelen niet echt bepalend zijn voor hun wijze van handelen. Op die punten zijn ze dus erg flexibel. Het zal voor hen niet gauw een reden zijn om een activiteit na te laten. Enkelvoudige onderdelen die bij deze verbreders wel hoog scoren, zijn een eenvoudige bedrijfsvoering, het verzorgen van natuur, inkomen van buiten het bedrijf en het laag houden van de schulden. Soms noemen ze een 'overkoepelende strategie', bijvoorbeeld: 'het leren van en het leren omgaan met het landbouw-ecosysteem (bodem, bodemleven, planten en alles er omheen)'. Een ander zegt: 'het denken van de samenleving mee beïnvloeden om draagvlak te creëren; dan is echter wel flexibiliteit nodig'. Daarbij geeft hij aan de andere strategieonderdelen als afgeleiden te beschouwen (en dus ondergeschikt) aan de door hem genoemde. Wat vinden ze echt belangrijk? Als leidraad gelden de Geïnspireerde Verbreder.

Een duidelijke visie van wat het bedrijf moet zijn met duidelijke uitgewerkte doelstellingen die afwijken van wat algemeen gangbaar is. Maar daarin graven ze zich dan ook in: 'het enige waarin we ons hebben ingegraven is produceren op biologische wijze' of: 'als we zelf de kans niet pakken het gebied te beheren, doen anderen het en vallen wij er tussen uit'.

Een relatief breed palet aan doelstellingen: 'als alleen een hoog inkomen je doelstelling is, kun je de rest vergeten'.

Voedselproductie is niet de belangrijkste functie en de landbouwtak niet de kern van hun bedrijf ('Landschapsbeheer voor Natuurmonumenten zien we als de kern van ons bedrijf') Rationele Verbreders denken hier anders over.

Ze kiezen keihard voor de nieuwe productierichting omdat ze van mening zijn dat het algemeen gangbare systeem vroeg of laat vastloopt, richten zich op de markt en achten flexibiliteit heel bepalend.

Het laag houden van de schulden is een bewuste strategie om de gewenste flexibiliteit te krijgen en met onzekerheden om te gaan. 'Bij het telen van gewassen voor een markt die steeds verandert, is flexibiliteit van levensbelang'. Daarom willen ze niet zwaar in een gewas investeren. Anders vrezen ze voor jaren aan dat gewas vast te zitten terwijl de teelt qua markt al niet meer interessant is. Enkele verbreders die door omstandigheden al veel hebben moeten investeren ervaren dat ook als zodanig: 'mijn bedrijf zit voor de komende jaren op slot'. Een alternatieve strategie wordt door een van de Rationele Verbreders aangegeven: 'ik durf best veel te investeren, maar ik wil zulke goede bedrijfsresultaten dat ik die investering in een beperkt aantal jaren weer kan aflossen. Dan kan ik ten tenminste weer een investering doen als er iets langs komt dat me past'. Ze zijn dus vooraf zeer kritisch en bewust bezig met een investering:

- verwevenheid, 'de doelstellingen zijn met elkaar verweven';
- een goede oriëntatie door contacten met collega's die al zijn omgeschakeld, en het volgen van technische cursussen en vaardigheidstrainingen (omgaan met mensen);
- een geleidelijke overgang naar de verbredingsactiviteit; voorzichtig beginnen en later uitbouwen. Dat hangt samen met het eerste punt;
- spreiding van risico; ze leggen zich niet graag vast op een onderdeel.

Ze kiezen activiteiten waar ze met plezier aan beginnen, die goed passen bij hun 'co-re-business' en een versterking betekenen van hetgeen er al is; daarmee de voordelen van verschillende activiteiten cumulerend.

Ze hebben vertrouwen dat hun concept lukt; ze zoeken met grote creativiteit, vasthoudendheid en flexibiliteit onconventionele oplossingen voor uitdagingen, zonodig doen ze een stapje terug om daarna een vervolgstap te kunnen maken:

- organisatorisch hebben ze de zaak goed voor elkaar;
- het inschakelen van de omgeving bij het eigen bedrijf, (schooljeugd, vaste camping-gasten, burens en vrienden) die het leuk vinden op een bedrijf met goede sfeer te werken;
- geen opdringerige pr, maar terloops en via mond op mond;
- ze hebben een drang hetgeen ze hebben verder te ontwikkelen en uit te dragen.

Niet iedereen doet het bovenstaande in gelijke mate. Een aantal, vooral Rationele Verbreders, zoekt het vooral in het zo goed mogelijk doen van de hoofdtak, dus een bepaalde vorm van specialisatie. Daarin moeten de (beperkte) verbredingsactiviteiten passen. Men voelt zich bijvoorbeeld niet de juiste persoon (en wil dat ook niet) om veel met mensen om te gaan, of men is niet echt bewust met verbreding bezig).

We zien in grote lijnen drie hoofdrichtingen die kunnen worden samengevat met drie uitspraken van enkele verbreders:

'Vergroting is juist geen onderdeel van mijn strategie, dan kan ik te weinig aandacht schenken aan de bodem.'

'Mijn strategie is verbreding naast enige vergroting als dat uitkomt. We hebben rekening te houden met de maatschappelijke ontwikkelingen. Vroeger was de samenleving als geheel veel meer geïntegreerd. Het boerenleven stond midden in de samenleving als zodanig. Dat zijn we kwijt geraakt. Bovendien zien we het niet zitten alles volgens de weg te doen van '1.000.000 kg melk per man'. Dat is niet te financieren en dus tot mislukken gedoemd. Wij zoeken het meer in de weg van verbreding waarbij we direct aantekenen dat een bepaalde omvang wel nodig is'.

'Mijn strategie is vergroting naast enige verbreding, vooral om de samenleving te laten zien waar we mee bezig zijn en licence to produce te behouden c.q. te verwerven'.

Samenvattend: Geïnspireerde Verbreders scoren slecht op de gedefinieerde strategieën, ze zijn in ieder geval geen Groeiende Hoogproducent, een strategie die haaks staat op verbreding. Sommige Rationele Verbreders scoren wel als Groeiende Hoogproducent, maar altijd in combinatie met Natuurminnende Inkomensverbreder. De strategie van vooral Geïnspireerde Verbreders is vertrek vanuit een duidelijke bedrijfsvisie met een breed palet uitgewerkte doelstellingen waarin voedselproductie niet de hoofdfunctie en kern van het bedrijf zijn. Ze kiezen voor activiteiten waaraan ze plezier beleven en die goed bij hun 'core' business passen. Laag houden van de schulden is een welbewuste keuze om de gewenste flexibiliteit te krijgen. Ze bouwen hun activiteiten geleidelijk uit, hebben vertrouwen in hun concept en zoeken met grote creativiteit, vasthoudendheid en flexibiliteit onconventionele oplossingen voor uitdagingen, daarbij de voordelen van activiteiten cumulerend. Organisatorisch hebben ze het goed voor elkaar, ze schakelen graag hun omgeving in. De strategieën van verbreders variëren van verbreding zonder of naast enige vergroting tot vergroting naast enige verbreding.

#### *De verbredingsactiviteiten op de bedrijven*

We hebben geprobeerd de verbredingsactiviteiten onder enkele noemers samen te vatten. Zo'n samenvatting doet niet geheel recht aan de omvang van de tak. Zo hebben 10 van de 18 deelnemers ingevuld dat ze een agrotouristische tak hebben, maar de inhoud daarvan varieert tot het ontvangen van excursies die tot doel hebben burgers kennis te laten nemen van de verweving van en de ervaringen met het agrarisch natuurbeheer op het bedrijf tot het organiseren van een veelheid aan activiteiten voor kinderen en andere groepen die ongeveer 1.200 uur arbeid per jaar vraagt. Agrarisch natuurbeheer loopt uiteen van slootkantbeheer en weidevogelbeheer op basis van resultaatbeloning tot een tak waarmee een groot deel van de oppervlakte van het bedrijf is gemoeid en die meer aan het inkomen bijdraagt dan de landbouwtak. De integratie van verbredingsactiviteiten is ook verschillend. Hieronder beschrijven we, kort samengevat, wat we bij de interviews hebben waargenomen.

In de enquête hadden we uiteenlopende takken van 'verbreding' opgenomen (bijlage 3). Welke ontwikkeling hebben bedrijven op dit punt doorgemaakt? Bedrijfsverdieping (agrarische producten zoals boerenkaas), een baan buitenshuis en agrarisch natuurbeheer zijn door een breed spectrum van verbreders ingevuld. Omschakeling naar biologische landbouw, een tweede landbouwtak, een tweede bedrijfstak, landschapsonderhoud en agrotourisme komen vooral bij Geïnspireerde Verbreders. Schaalvergroting als gespecialiseerd bedrijf is vooral ingevuld door Rationele Verbreders. Kijken we naar het aantal keren dat een keuze wordt ingevuld dan scoort agrarisch natuurbeheer (ongeveer 90%) het hoogst, gevolgd door agrotourisme (ruim twee derde). Biologische landbouw en een baan buitenshuis ongeveer gelijk (elk bijna de helft). Landschapsonderhoud (een kwart) en schaalvergroting, tweede landbouw- of bedrijfstak en bedrijfsverdieping elk ongeveer een achtste) sluiten de rij. Per gebied zijn er ook verschillen. Agrotourisme wordt veel genoemd in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden en biologische landbouw in de Noordoostpolder. In Noordwest Overijssel geven twee van de drie bedrijven aan dat de landbouwtak niet de hoofdmoot van het inkomen vormt. Het integratieniveau van de verschillende bedrijfsonderdelen is bij Geïnspireerde Verbreders hoger dan bij Rationele Verbreders. Daarmee bedoelen we dat de verschillende bedrijfsonderdelen, vanuit de visie van de verbreder gezien, meer voordelen heeft dan bijvoorbeeld alleen een direct inkomensvoordeel of alleen een mogelijkheid om de burger te laten zien hoe landbouwers natuur in de bedrijfsvoering kunnen opnemen. Enkele voorbeelden:

- de natuurresultaten worden op een creatieve wijze opgenomen in de diverse programma's voor agrotourisme;
- natuurelementen worden op een doordachte manier in het bedrijf geïntegreerd:
  - 'Ik doe het vooral voor de biodiversiteit, die levert voordelen op. In de akkerranden kunnen natuurlijke vijanden overwinteren'.
  - 'Dat gefruitsel in de slootkant is niets. Ik zie wel wat in landschapselementen, bijvoorbeeld een houtwal. Die heb ik geplaatst om breking van de wind te krijgen. De eerste meters bij zo'n wal brengen minder op, maar op de rest van het perceel wordt meer geproduceerd door een beter micro-klimaat. Daardoor is een intensiever gebruik van de grond mogelijk' 'Een ander voorbeeld is een poel. Het gaat er niet om zomaar ergens een poel neer te leggen. Op bepaalde percelen moest de ontwatering verbeterd worden. Dat deed ik door afloop van de percelen te realiseren en dat te combineren met een poel. Daardoor doe je wat voor de ontwatering, je hebt een drinkgelegenheid voor de koeien en je doet gericht aan natuurontwikkeling'.
  - 'Het geeft mijn product een natuurvlag mee, dat is beter voor de marktpositie van mijn product' en: 'ik kan daarmee inhoud geven aan meer dooradering van het groene gebied dan wat alleen via de EHS gebeurt. Daarmee kan ik iets doen aan de terugloop van de vlinderpopulatie. Die wens komt voort uit een morele opvatting:
    - 'Zonder die vlinders gaat de samenleving ook wel door, maar ik leg me bij het verdwijnen van vlindersoorten niet neer'.
    - 'Het agrarisch natuurbeheer is voor mij een onderdeel van biologische landbouw. Het gaat er niet alleen om veel op een bedrijf te produceren, het

bedrijf is een ecosysteem en daar hoort zoemend en levend lucht- en bodemleven bij'.

- 'Het aanleggen van een akkerrand voorkomt onkruiddruk uit de rand naar het perceel en ik heb er meteen een mooi onderdeel op het bedrijf bij'.
- de aparte bedrijfsonderdelen passen bijna naadloos op de visie en de doelstellingen: 'door meer mensen bij mijn bedrijf te betrekken, sta ik niet overal alleen voor, kan ik een eigen bezorgsysteem opzetten, krijg ik een breder productassortiment waardoor mijn winkel voor consumenten aantrekkelijker wordt. Daardoor ben ik beter in staat me op consumentenprijzen te richten'.

Succesvolle verbreders zijn in staat die activiteiten te kiezen die hen het beste liggen. Ze zijn goed in staat gebruik te maken van hun sterke punten en die verder uit te bouwen. Het is van doorslaggevend belang, of een landbouwer plezier heeft in de activiteit. Meer dan eens hebben we gehoord: 'die activiteit bepaalt mijn plezier in het werk'. Dat was soms een landbouwkundige activiteit, maar vaak ook niet. Een andere uitspraak is: 'Ik kan hier in de buurt zo een aantal collega's noemen die met verbreding zijn begonnen, maar er weer mee zijn gestopt. X was er heel goed mee bezig, hij integreerde verbreding goed in zijn bedrijf maar hij is er toch weer mee gestopt. Hij had geen plezier in deze wijze van bedrijfsvoering'. Onze conclusie is dan: het verinnerlijkte niet.

Uit de interviews hebben we de indruk overgehouden dat de omvang van de verbredingsactiviteiten bij Geïnspireerde Verbreders een groter deel van de totale bedrijfsomvang uitmaakt dan bij Rationele Verbreders. Die indruk is echter (nog) niet met cijfers onderbouwd.

Samenvattend: Agrarisch natuurbeheer, bedrijfsverdieping (agrarische producten zoals boerenkaas) en een baan buitenshuis zijn door veel verbreders opgenomen. Biologische landbouw, en tweede landbouw- of bedrijfstak, landschapsbeheer en agrotourisme vooral door Geïnspireerde Verbreders. Schaalvergroting als gespecialiseerd bedrijf (dus geen verbredingstak) werd vooral door Rationele Verbreders ingevuld. Het integratieniveau van verbredingsactiviteiten in het gehele bedrijf is bij Geïnspireerde Verbreders groter dan bij Rationele Verbreders. Eerstgenoemden proberen meer voordelen te cumuleren en te combineren. Of men aan een activiteit begint, wordt vooral bepaald door het plezier dan men er in heeft. De omvang van de verbredingstak ten opzichte van het geheel lijkt bij Geïnspireerde Verbreders groter. Dat past ook bij hun visie.

#### *Praktijksituaties: de weg naar verbreding, oplossing van problemen*

De weg die de verbreders zijn afgelopen, is uiteraard voor ieder verschillend, maar we kunnen wel enkele hoofdlijnen aangeven aan de hand van een viertal praktijksituaties. We hebben voor praktijksituaties gekozen omdat dan de onderlinge samenhang duidelijker is dan wanneer we losse brokstukken oplepelen. En we hebben er een viertal gekozen waarin alle ingrediënten aanwezig zijn en die deels ver van het 'normale' landbouwgebeuren afstaan. Het gaat om drie Geïnspireerde Verbreders en een Rationele Verbreder. Vooral bij Geïnspireerde Verbreders zien we sterk individuele verschillen. Een aantal van hen heeft nadrukkelijk aangegeven dat het niet mogelijk is hun situatie rechtstreeks naar andere bedrijven te kopiëren. Ieder zal naar eigen omstandigheden, mogelijkheden en vaardigheden



moeten werken. Bij de Rationele Verbreders zijn de verhalen eenvormiger. Dat is de reden van onze keuze om de verhalen van drie Geïnspireerde Verbreders en een Rationele Verbreders weer te geven.

### *Eerste praktijksituatie*

Gestructureerd en puntsgewijs geeft deze melkveehouder aan wat hem beweegt en welke gevolgen dat heeft voor zijn strategievorming. Een enkele vraag onzerzijds is voldoende, daarna komt het verhaal vanzelf:

- Het begint met ideevorming. Wat moet mijn bedrijf zijn, volgens welke principes wil ik produceren. Ik was het niet eens met de gangbare productiewijze. Ik wil latere generaties niet opzadelen met mijn vervuiling. Bovendien ben ik van mening dat we niet goed omgaan met de derde wereld. Ik wil niet werken volgens het principe van: de wereld uitbuiten. Ik heb daarom, jaren geleden al, gekozen voor een biologische productiewijze. Dan ga je na hoe je je plannen in de praktijk kunt vorm geven. Je maakt een beperkt plan en begint te roeien met de riemen die je hebt. Heel belangrijk is dat je vertrouwen hebt dat het gaat lukken. Mijn uitgangspunten waren:
  - consumentenprijzen blijven hoog, dus daar liggen mogelijkheden voor het opvangen van kostenstijgingen;
  - ik wil niet alleen op het bedrijf werken, ik wil sociale contacten en ik wil werkgelegenheid scheppen;
  - ik wil een flexibele bedrijfsopzet.Mijn kernactiviteiten waren dus:
  - via mij als producent rechtstreeks naar de consument, daar zitten groeimogelijkheden qua prijs;
  - een oplossing zoeken voor het knelpunt arbeid;
  - risicospreiding, geef de medewerkers een deel van de verantwoordelijkheid.

Zo ontstonden achtereenvolgens de kaasmakerij, de winkel aan huis, verhuur van grond aan een derde met de afspraak de tuinbouwproducten in mijn winkel te verkopen, varkens en kippen, een bezorgsysteem en een boerenmarkt. Daarbij probeer ik steeds meerdere voordelen aan elkaar te knopen. Een voorbeeld: verhuur van grond aan een derde levert voor mijn winkel een groter productassortiment op en de huur kan die persoon terugverdienen door op een ander deel van mijn bedrijf werkzaamheden te verrichten. Ik los dan meteen een deel van het arbeidsknelpunt op en kan met gesloten portemonnee werken. Bovendien hoef ik zelf geen tuin te onderhouden. En zo doe ik het met alles. Belangrijk is dat je je afvraagt hoe de nieuwe activiteit past in je kernvisie en kernactiviteiten.

Tijdens deze trits dienden bepaalde grenzen zich aan. Het geheel vroeg voor mij alleen te veel aandacht. Bovendien kostten sommige activiteiten (met medewerkers in loondienst) geld. Daarom heb ik bepaalde activiteiten verzelfstandigd, maar wel onder de paraplu van het geheel. De betreffende medewerker krijgt voor dat onderdeel zelf de verantwoordelijkheid. Hij deelt in de winst, in het risico en in de verantwoordelijkheid. De overblijvende uren kan hij op andere delen van het bedrijf inzetten waardoor een deel van de huur van bijvoorbeeld de winkelwagen kan worden terugverdiend. Als ik merk dat bepaalde oplossingen niet werken, draai ik die voor een deel weer terug en zoek naar andere. Het een en ander kost overigens veel energie, ook al omdat de organisatorische, juridisch en

fiscale structuur van de 'omgeving' op een degelijke creativiteit niet is ingesteld. Je moet er wel de juiste mensen voor hebben. Voor een degelijke werkwijze is nodig:

- creativiteit en zelfstandig denken, laat je denken niet door de media bepalen;
- flexibiliteit en openheid naar elkaar;
- niet vastgeroest zijn in bestaande denkbeelden en structuren.

### *Tweede praktijksituatie*

'Wij hebben een vaarbedrijf met een klein melkquotum, evenveel melkkoeien als zoogkoeien en veel jongvee. Tweederde van de grond is grasland en eenderde riet. Het grasland ligt grotendeels onder gebruiksbeperkingen (beheersovereenkomst) Er is sprake van een lichte veebezetting. De verkavelings- en gebouwsituatie is ongunstig. De gebouwen kunnen alleen via een fiets- en voetpad worden bereikt en de grond met de boot. Dat heeft gevolgen voor de arbeidsbehoefte en de prijs van productiemiddelen (zoals krachtvoer). De gebruiksbeperkingen (laat maaien) en het moeilijk aan te voeren en dure krachtvoer hebben er toe geleid dat we kiezen voor een veehouderij zonder krachtvoer. Naast de veehouderij en de rietteelt doen we veel landschapsbeheer voor Natuurmonumenten.

De beperkte mogelijkheden op het bedrijf zijn bepalend geweest. Aanvankelijk zagen we beheerslandbouw als een bedreiging, vooral door de opstelling van Natuurmonumenten die de grond opkochten en de boeren wegdrukten, dat was de gemeenschappelijke vijand. Maar we zagen al snel dat Natuurmonumenten niet de enige bedreiging was. De snelle opmars van de ligboxenstal, de schaalvergroting en de intensivering elders in Nederland waren dat evenzeer. We beseften daarin nooit mee te kunnen. En daarom hebben we er al in een vroeg stadium voor gekozen de kansen van het gebied te benutten. Groei van de bedrijfsomvang is voor ons geen serieuze optie, dus dan moeten we proberen het landschapsbeheer van Natuurmonumenten te krijgen zo was onze redenering. De collega-boeren zagen dat aanvankelijk niet zo, ook al zaten ze in vrijwel dezelfde positie. Maar ook daar begint dat te veranderen. Het vroegtijdig inspelen op werk voor Natuurmonumenten heeft voor ons tot een soort makelaarsfunctie geleid tussen de collega-boeren en Natuurmonumenten.

Het landschapsbeheer voor Natuurmonumenten is nu de kern van het bedrijf.

Het landschapsbeheer, de beheersvergoeding en de rietteelt zijn de beste takken. Die ontlopen elkaar niet veel. Daarna volgt de zoogkoeienhouderij. De melkveehouderij komt achteraan'.

Ondertussen is het bedrijf verplaatst naar een andere locatie in het gebied en is de melkveehouderij beëindigd. Dat tekent meteen een van de problemen voor de overblijvende vaarbedrijven met melkveehouderij: het aantal dreigt te gering te worden voor de zuivelfabriek om de melk op te halen. De melkveehouderij staat dus onder druk.

'Een ander probleem zijn de regels van het nieuwe Programma Beheer. Dan worden er grenzen gesteld aan het aantal dieren als uit een evaluatie na enkele jaren blijkt dat de botanische doelen niet worden gerealiseerd. Mogelijk mogen dan hooguit 1,5 GVE/ha worden geweid. En het niet mogen weiden tot 1 augustus gaat betekenen dat de veehouderij onmogelijk wordt want bijna de gehele bedrijfsoppervlakte heeft met gebruiksbeperkingen te maken. Met inzet van een derde is er een educatief centrum ingericht voor bezoekers. Er

zijn nog wel andere activiteiten geprobeerd namelijk verkoop van vleespakketten voor een restaurant en het maken van ijs voor een museum. Beide initiatieven zijn niet doorgezet. Het restaurant had alleen belangstelling voor de goede delen, het minder goede vlees raakten we niet kwijt. En het werd te grootschalig. Ijs maken en verkopen liep stuk op de samenwerking. De doelstellingen kwamen niet overeen en ook dit moest te grootschalig. Het klikte niet met de samenwerkingspartner. Jammer want we begonnen het ijs te zien als een alternatief voor afzet van de melk naar de fabriek'.

### *Derde praktijksituatie*

De melkveetak is de belangrijkste, maar inmiddels heeft het agrotourisme de schapen van de tweede plaats verdrongen. Man en vrouw doen alle werk samen.

Het melkquotum ligt beneden de 200.000 kg. Ze hebben nooit melkquotum gekocht en tegen de huidige prijzen vinden ze dat veel te duur. Groei van de bedrijfsomvang heeft geen prioriteit, maar dat wil niet zeggen dat het er nooit van zal komen. Om de prijsdalingen van melk en vlees op te vangen, hebben ze gekozen voor agrotourisme.

'Melkquotum kopen is investeren in iets waarvan de prijs onder druk staat. Een baan buitenshuis had gekund, maar dan ben je van huis. Een camping voelden we niet voor en zorglandbouw sprak ons niet aan. Alles bij elkaar voelden we het meest voor het ontvangen van groepen. Dan kun je inkomen genereren, ambassadeur van de landbouw zijn en thuis blijven. Het denken van de maatschappij is belangrijk: die is veel groter dan dat kleine clubje boeren. We hebben gemerkt dat de burgers niet op de hoogte zijn van wat er op een boerderij gebeurt. Agrotourisme is voor ons een andere vorm van koeien melken. Je kunt er de prijsdaling van de melk mee opvangen. We zijn er van overtuigd dat we het voor de toekomst niet alleen kunnen doen met ons alleen met vee te bemoeien. De jongere generatie wil dat niet meer. We zullen de blik naar buiten moeten richten. We kunnen wel steeds groter groeien, maar waar is het eind? We zijn beter af met ambassadeur voor de landbouw te zijn. Veehouders met een intensieve bedrijfsvoering schieten juist daarin te kort. Ze gaan te weinig om met andere mensen terwijl sociale contacten voor de landbouw juist zo belangrijk zijn. Het is heel anders op de boerderij dan de mensen denken. We moeten rekening houden met de consument, die vraagt inzicht in hoe het op een boerderij gaat.

Het is met de tak agrotourisme stormachtig gegaan. Het eerste jaar waren er 200 bezoekers, het tweede jaar 200 groepen met zo'n 2.100 bezoekers. Dit jaar verwachten we zo'n 3.500 bezoekers in 300 groepen. Dat is op te brengen, maar veel meer kan het niet worden. Het heeft wel enige gevolgen voor het privé-leven, maar met creativiteit en flexibiliteit is veel te doen. En we houden een strakke planning en werkverdeling. De man doet de melkveetak, dus die wordt voor groepen alleen ingepland in een rustige tijd en dan nog op beperkte schaal. Zo hoeft de melkveetak er niet onder te lijden. Als het nodig is, proberen we mensen een andere dag te laten kiezen. Ook daarmee moet je weten om te gaan want als mensen bellen hebben ze al een dag vast in het hoofd. Het gaat vooral om kindereestjes, groepen volwassenen, volwasseneducatie enzovoort. Voor alle leeftijden is er een apart programma in een afzonderlijk boekje'.

Ze zijn zeer creatief in het bedenken van alternatieven. En ook heel flexibel in het omgooien van het programma als het eens niet helemaal loopt. Ze hebben daarvoor gevoel. Bij het intakegesprek proberen ze er achter te komen welk vlees ze in de kuip hebben om een goed programma te kunnen bieden. Er is nu ook een programma voor als het regent.

Dat kwam zomaar op door een gestelde vraag van een adspirantgroep: 'Wat doe je als het regent?' 'Dan hebben we een regenprogramma'. Jawel, maar ze moesten het nog wel maken...

De programma's die worden aangeboden zijn heel gevarieerd. Vanuit alle streken van het land komen groepen naar het bedrijf. Dat gaat bijna allemaal via de mond op mond reclame.

Ze wijzen er nog eens met nadruk op dat je voor dat werk geschikt moet zijn. Ze zijn dan ook niet bang dat er te veel mee zullen beginnen. 'Lang niet iedereen heeft dit in zich'.

Duidelijk blijkt dat ze in hun product en aanpak geloven. Ze hebben cursussen gevolgd, maar geven nu zelf cursussen in het omgaan met mensen.

Hoe krijg je het arbeidskundig allemaal rond?'

'We richten ons alleen op de begeleiding van groepen. Het eten laten we verzorgen. Je moet er voor zorgen dat je er voor de groep bent, niet allerhande andere personen er bij die plotseling komen opdagen. En we zijn streng. Een moeder dacht haar kind, zonder afspraak, op een kinderfeestje bij een andere groep te kunnen dumpen. Dat doen we dus niet'.

Ze hebben alles goed gedocumenteerd. Een aparte map voor iedere programma en leeftijdsgroep. 'Aan de kleur van de map kan ik zien welke ik hebben moet'.

'Kom door de telefoon positief over en zorg voor een goede, vrolijke opvang van je gasten, ken je grenzen, straal enthousiasme uit, wees creatief en flexibel, zorg voor een goede, terloopse dus niet opdringerige pr. Zorg dat je het programma aanpast aan de groep. En we evalueren altijd een groepsbezoek'.

'We wilden niet met grote investeringen beginnen. In de eerste plaats omdat je niet weet of het gaat lopen, in de tweede plaats omdat we hebben geleerd eerst te sparen en dan te investeren. We hebben weinig geïnvesteerd, maar verwachten dat we dit jaar een inkomen halen die het effect van de daling van melk- en vleesprijzen te niet doet'.

#### *Vierde praktijksituatie*

Op dit bedrijf wordt weidevogelbeheer en beheer voor bloemrijke slootkanten toegepast, soms in combinatie, maar ook wel apart. Ook het maïsland wordt daarbij betrokken. Alles op basis van resultaatbeloning. Daarnaast botanisch beheer met verlate maaidatum. Op 10% van de oppervlakte gebeurt niets.

'Plezier in het werk en het wonen en werken in een mooi gebied zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom willen we in dit gebied te blijven. Maar ik wil een goede beloning voor mijn arbeid. Ik wil voldoende ruimte houden om, na een forse investering, snel weer af te lossen om weer ruimte te creëren voor nieuwe investeringen. Enerzijds doe ik dat door de leningen niet zo hoog op te laten lopen dat ik voor jaren vast zit. Maar anderzijds vraagt dat ook een goed bedrijfsresultaat. Ik heb geen problemen met een hoge schuldenlast, maar er moet ruimte zijn die weer snel te verminderen. Waarom? Wel, je weet nooit wanneer er wat langs komt. Ik had bijvoorbeeld best melk willen kopen, maar ik moest prioriteit geven aan grondaankoop, want we hadden veel melk met weinig grond. Nu is er weer enige ruimte om melk aan te kopen. Maar dat moet wel kunnen als het langs komt. Daarom wil ik een sobere bedrijfsvoering. Daarnaast wil ik verbreding benutten. Dat biedt perspectief, want het levert 'direct inkomen' op. Als ik melkquotum koop, moet ik eerst die investering terug verdienen voordat ik er wat aan heb. Voor natuurbeheer zijn

nauwelijks investeringen nodig en je hebt er toch inkomen van. We hadden afgelopen jaar 13.000 gulden aan verbredingsinkomen. Dat is direct merkbaar. Maar de mogelijkheden voor meer verbreding zijn beperkt. Ik zie nog niet hoe we iets kunnen aanbieden dat de burger leuk vindt en ons veel geld in het laatje brengt. Bovendien: hoe moet dat met de arbeid? En de mogelijkheden worden van overheidswege verder beperkt. Het is begonnen met resultaatbeloning, maar nu komt daar Programma Beheer voor in de plaats. Daarbij is het niet alleen zo dat je weer meer aan regels bent gebonden maar ook wil men geen stapeling van vergoedingen. Op mijn maïsland krijg ik per hectare bijvoorbeeld 860 gulden maïspremie. Maar ik doe er ook aan weidevogelbeheer. Nou, als dat straks niet meer samen gaat, kies ik voor de maïspremie, die brengt meer op, dus dat is duidelijk. Dat wil niet zeggen dat ik helemaal nergens meer naar kijk, maar naar vogelnesten zoeken en aanmelden, zal er wel bij inschieten.

Deze ontwikkelingen en onzekerheden maken dat prioriteiten kunnen verschuiven. Daarom wil ik flexibiliteit en ruimte houden om verschillende ontwikkelingsrichtingen te kunnen kiezen. Het is mijn manier om met onzekerheden om te gaan. Een redelijke vergoeding voor verbreding is terecht, daar is niets mis mee. Een hoge vergoeding is niet een doelstelling. Dat geldt ook voor het vergroten van het bedrijf. Het kan als het past, maar het is geen doelstelling. Ik wil ook graag laten zien dat we kunnen verweven en hoe we dat kunnen. We willen burgers enthousiast maken voor onze ideeën. En hen bewust maken zodat die je mening uitdragen naar de overheid. Daarna kunnen wij met meer resultaat met de overheid in gesprek om de onmogelijkheden weg te halen. Onze rol als landbouw was altijd die van voedselproducent. En die behoefte is er nog steeds, evenals 20 jaar geleden. Maar dat is niet meer het enige, de samenleving wil meer en daar willen wij op inspelen. Het gaat er om te laten zien dat we bezig zijn om op een veilige manier te produceren en dat het product op een goede manier wordt verwerkt. We moeten garanties kunnen geven voor de omgang met dieren, milieu, natuur.

Biologische landbouw ga ik nog niet toe over. Ik vraag me af of een biologische bedrijfsvoering wel uitstraling heeft naar het product. Men claimt een extra gezondheid, maar is dat wel zo? Je moet wat je stelt hard kunnen maken naar de consument toe. We moeten gewoon een goed product hebben, extra wensen vanuit de consument blijven beperkt, zeker als het op betalen aan komt. Een andere manier van voedsel produceren mag best ten koste gaan van de hoeveelheid, maar dan moet het inkomen wel elders vandaan komen. En dat zie ik nog niet zo snel gebeuren.

Een volledige liberalisering van de melkprijs kan in Nederland niet, daarvoor zijn de kosten van grond en melkquotum te hoog. Daar heb je geen grip op. Leg ik me daarop vast dan ben ik mijn flexibiliteit kwijt. De wereldmarktprijs van melk zal de ruimte niet bieden om die hoge kosten op te vangen. Bij een melkquotum van 1.000.000 kg melk per man zou het op zich wel kunnen. En technisch zijn er ook wel de mogelijkheden. Maar ik wil geen slaaf worden van mijn bedrijf.

Ten aanzien van verbreding benadrukt hij nogmaals dat de nieuwe ontwikkelingen zijn strategie kunnen veranderen:

'We hadden op afstand 5 ha beheersgebied, dat werd in 1992 opgekocht door een beheerende instantie omdat het reservaat werd. Dat leverde 60.000 gulden per hectare op. We konden hier grond terugkopen voor 30.000 gulden per hectare. Dat gaat dan ten koste van de verbreding, maar ja, dan maar niet. Als het zo gaat dan pas ik mijn strategie wel weer

aan door te gaan uitbreiden, ik heb er geen moeite mee. Het doorkruist dan wel de strategie die ik eerst had, maar dan gaan we maar weer voor een andere. Ik switch gemakkelijk, maar ik wil me juist daarom niet vastleggen'.

#### *De lijn uit de vier bovenstaande praktijksituaties*

In bovenstaande vier praktijksituaties staat veel van wat we in de verschillende interviews tegen kwamen. Het gaat om het hebben van een duidelijke visie die is uitgewerkt in doelstellingen waar met grote vasthoudendheid en creativiteit aan wordt gewerkt. We hebben ook ervaren dat mensen die agrarisch natuurbeheer op basis van resultaatbeloning in het bedrijf hebben opgenomen daar in korte tijd veel ervaring en kennis mee opdoen zodat ze in staat zijn dat in diverse cursussen naar groepen burgers en collega's uit te dragen. Het leert snel en het realiseren van resultaat stimuleert. Anderzijds merken we ook dat het steeds maar weer veranderen van regels de Rationele Verbreders frustreert, zeker als ze verder weinig mogelijkheden zien. De kans is groot dat Rationele Verbreders dan uit rationele overwegingen weer een meer productiegerichte strategie kiezen.

#### *Overige, genoemde knelpunten*

Tot nu toe kwamen in deze paragraaf integraal een aantal knelpunten naar voren die meestal wel zijn opgelost, maar niet altijd en er ook toe hebben geleid dat gestarte activiteiten weer werden gestaakt. Door andere landbouwers werden eveneens een aantal knelpunten genoemd, soms met mogelijke oplossingen. We volstaan met die te vermelden:

- onkruiddruk uit akkerranden. 'Daar is iedereen bevreesd voor, maar als je de rand verschraalt, is er niets aan de hand. Ik verbaas me er nu over het feit dat zo'n eenvoudig middel (verschraling) onkruiddruk voorkomt en over het feit dat boeren denken dat een rand veronkruiding van het perceel in de hand werkt. Akkerdistel en ridderzuring zijn wel een probleem, daar richten we ons dus op'. Ook op grasland op zware klei wordt de onkruiddruk uit de slootkanten genoemd, speciaal ridder- of krulzuring;
- bestemming van het gras bij verschraling van een akkerrand: 'we zijn weer gaan hooien, we voeren het nu aan de paarden';
- botsing van regels (waterschap wil bijvoorbeeld sloot eerder schoonhebben dan mogelijk is vanwege de maaidata voor de randen. Overleg lijkt tot overeenstemming te leiden;
- de onkruidbestrijding bij biologische akkerbouw, dat is hoofdzakelijk handwerk en dan is er een arbeidsprobleem. Sommigen lossen dat op door scholieren in te schakelen. Voor mechanische onkruidbestrijding zijn de bestaande machines niet geschikt;
- de teelt van aardappelen en dan doelen we op de schimmels (zoals fytoftora);
- in het kennissysteem is weinig kennis van biologische landbouw, die moet je bij collega's halen;
- de prijsvorming van biologische producten valt niet altijd mee. Via Nautilus proberen we zo goed mogelijk de markt in te schatten en daarmee rekening te houden bij de teelt van gewassen. De machtspositie van steeds minder, maar wel grotere afnemers speelt ons parten. Niet iedereen ziet het zitten om rechtstreeks voor consumentenprijzen te gaan;

- bloemrijke percelen zijn moeilijk te realiseren op biologische bedrijven, daarvoor is verschraving nodig en de bodemvruchtbaarheid is een belangrijk onderdeel op deze bedrijven;
- contracten die er toe leiden dat beperkingen voor langere tijd aan het perceel gebonden blijven, betekenen dat een eventuele koper van het perceel die bepalingen moet overnemen. Dat drukt de bruikbaarheid en waarde van het perceel. Botanische doelstellingen op perceelsniveau zijn lastig, te veel locatiegebonden, je kunt er moeilijk af, je blijft er mee achter en je kunt niets;
- late maaidata zijn misschien wel in te passen, maar dan moet Engels raaigras door andere -grassen worden vervangen. Sommigen zien problemen met de kwaliteit van dergelijk voer, anderen ervaren de inpasbaarheid beter dan gedacht;
- de 'papieren' controle via data. Jaarlijks zijn de omstandigheden verschillend en daar wordt dan niet op ingespeeld. Rekening houden met verschillen tussen jaren, geeft meer mogelijkheden. Daarvoor is het nodig ter plekke de situatie te beoordelen. Knelpunt: voldoende beschikbare mensen;
- voor agrotourisme kan de gezinssituatie een knelpunt vormen: een gezin met kleine kinderen vraagt veel aandacht;
- hoe krijg je onderlinge samenwerking goed van de grond, de wil is er in onvoldoende mate (bijvoorbeeld tussen boeren onderling en tussen andere actoren in een gebied);
- investeringen kunnen een knelpunt zijn. Oplossing: een netwerk van vrijwilligers;
- zelfzuivelaars hebben te maken met regels van de zuivelindustrie die als feitelijke ontmoediging worden ervaren;
- handel en consument willen wel betalen voor fysieke kwaliteit, maar niet voor productiewijze De handel wil geen meerprijsstelsel;
- het is moeilijk als groep de logistiek tussen producent en consument van de grond te tillen;
- kennis van zaken ontbreekt (vooral niet-landbouwkundige kennis).

Er zijn verbreders die aangeven geen knelpunten te hebben gezien. Dat zijn in de eerste plaats de mensen die vooral op agrarisch natuurbeheer hebben ingehaakt; het gaat daar vooral om vaardigheden die aan de landbouw verwant zijn en gemakkelijk in het gewone werk kunnen worden meegenomen of door vrijwilligers worden gedaan (vinden van vogelnesten, tellen van planten, onderhoud aan landschapselementen). Anderzijds benadrukken ze ook het belang van geleidelijkheid: 'Ach, je wordt niet van de ene op de andere dag groot, dat kan ook niet. Je moet leren omgaan met mensen en je moet de flexibiliteit leren. Je moet ook leren je werk te organiseren'.

Samenvattend: Verbreding begint met visie- en ideevorming, daarna oriëntatie en een beperkt plan waarin de landbouwer vertrouwen heeft dat het lukt. Ze kiezen met zorg een kernactiviteit en bouwen daar het geheel om heen. Waar nodig wordt de structuur van het bedrijf vergaand aangepast en worden onconventionele oplossingen gekozen voor uitdagingen. Daarvoor zijn vaker sociale en communicatieve vaardigheden en kwaliteiten nodig dan landbouwkundige. Verbreding kan er toe leiden dat de aanvankelijke hoofdtak in belang afneemt of zelfs verdwijnt, vooral bij Geïnspireerde Verbreders. De weg naar verbreding is vooral bij deze groep, sterk individueel verschillend. Bij Rationele Verbreders zijn de verhalen eenvormiger. Knelpunten liggen ondermeer in bestaande structuren op ju-

ridisch, fiscaal en organisatorisch gebied, onderlinge samenwerking zowel tussen collega's als met andere marktpartijen en actoren, regelgeving door overheden (Programma Beheer), houding van de agri-business, teelttechnische zaken (vooral bij biologische landbouw) en de prijsvorming van producten en functies. Bij Rationele Verbreders hoorden we knelpunten waar door Geïnspireerde Verbreders wel oplossingen voor zijn gevonden, maar dat kostte soms veel energie.

### *De veranderingen op het bedrijf*

Welke veranderingen heeft verbreding met zich meegebracht? Sommigen geven geen veranderingen aan, anderen wel:

- meer flexibiliteit in het bedrijfsbeleid, meer richten op de markt: vraag en aanbod per gewas veranderen snel. Door een andere bedrijfsvisie verandert ook de bedrijfscultuur;
- de tak loonwerk voor Natuurmonumenten is steeds meer arbeid gaan vragen. Daarom is de economisch minst aantrekkelijke tak, de melkveehouderijtak, afgestoten. Het grote aandeel grond met natuurbestemming blijft benut voor het vleesvee maar door de verschralingseis zal het nog meer nodig zijn daarvoor geschikte rassen te vinden die zich goed op schraal land ontwikkelen;
- zelf produceren van zuivelproducten, afzetten via een winkel, een bezorgsysteem en boerenmarkten, meer producten, meer voedermiddelen, meer mensen op het bedrijf, zowel in de primaire productie als in de aanverwante activiteiten, deels op CAO-basis, deels als gedeeltelijk zelfstandige met een eigen verantwoordelijkheid. Dat vraagt een geheel eigen juridisch organisatorische opzet. Meer onderling overleg op basis van gelijkwaardigheid;
- een netwerk van vrijwilligers van familie, vrienden, kennissen en klanten, andere, flexibele dagindeling om rekening aandacht te kunnen schenken aan de bezoekers die soms met hun problemen naar je toekomen;
- bij de tijdsplanning rekening houden met te geven cursussen en te ontvangen bezoekers, omgaan met de mensen;
- veel meer aandacht voor de bodemvruchtbaarheid (vooral bodemleven en structuur, maar ook wel voedingsstoffen, bouwplan ruimer met meer en andere gewassen; voor de afzet van het product is meer contact met de afnemer, meer letten op de kwaliteit, die wordt beloond, opslag producten niet meer zelf (ondermeer vanwege het ruimere bouwplan), vrijwel alles gaat nu via de coöperatie weg terwijl ik vroeger de uien nog vrij verkocht, aankoop van hulpstoffen is aan eisen gebonden (ketenaspect);
- veel inzet van mensen nodig, vooral in verband met het wieden. Veel minder letten op ziekten in het gewas, je bent er niet meer zo op gespist: als het fout gaat kun je er toch niets aan doen op dat moment. Je zult dan de oplossing in structurele richting (de teelt) moeten zoeken. Je bent veel minder op detailniveau bezig, veel meer op de grote lijnen;
- er is sprake van een ruimere vruchtwisseling met meer gewassen, veel meer zelf uitproberen en pionieren (ook met werktuigen);
- weer jongvee aanhouden vanwege de eis dat slechts 10% van gangbare bedrijven mag komen;



- zoveel mogelijk voer van eigen grond door gras klaver mengsel en GPS. Amerikaanse roodbonte kruisen om de gemiddelde leeftijd per koe verhogen (beenwerk en uier) en meer bevruchtbaarheid, meer loonwerk, niet meer streven naar streefde ik naar slootpeilverlaging;
- later maaien, we zien dat boeren die half mei maaien minder problemen hebben dan boeren die begin mei al maaien;
- je bent alerter tijdens het werk op 'natuurelementen';
- minder grasland vernieuwen, streven naar zo weinig mogelijk verliezen (ondermeer door rantsoenbeweiding), gebruik maken van verschillen in drooglegging tussen percelen, laagsgewijs kuilen waardoor hij grover en fijner materiaal door elkaar voert;
- vooral aan droogstaand vee en jongvee wordt gras gevoerd van percelen met late maaidata, maar soms ook aan melkvee, vooral vanwege de wens om structuurrijk voer en/of eiwitarm voer bij te voeren;
- meer aandacht voor de mineralenvoorziening, extra krachtvoer. Jongvee afwisselend inscharen op percelen met goed gras en percelen met een natuurbestemming.

Samenvattend: Door een andere bedrijfsvisie verandert ook de bedrijfscultuur. Dat betekent dat de aandacht voor bepaalde onderdelen (sterk) vermindert en voor andere onderdelen toeneemt. Verbreders zijn minder op detailniveau bezig, ze kijken meer naar de grote lijn met als belangrijke leidraad hun bedrijfsvisie (vooral Geïnspireerde Verbreders). Flexibiliteit in de bedrijfsopzet, inschakelen van de 'omgeving', meer aandacht voor (een totaal andere) organisatie en planning van bedrijf en keten en anders aankijken tegen bepaalde teelttechnische zaken dan voorheen het geval was zijn belangrijke aspecten bij veranderingen in het bedrijfsbeleid.

## 6. Discussie

### *De hypothesen*

In paragraaf 3.3 hebben we een aantal hypothesen opgesteld waaraan de resultaten van dit onderzoek zijn getoetst. In grote lijnen kunnen we zeggen dat de hypothesen bevestigd zijn, maar wel met die restrictie dat de opgestelde hypothesen vooral gelden voor de Geïnspireerde Verbreder en in een aantal gevallen wat minder voor de Rationele Verbreder. Die verschillen zien we vooral op de volgende punten:

- de 'integratiegerichtheid' van de Geïnspireerde Verbreder is groter dan van de Rationele Verbreder. Vooral bij eerstgenoemde zien we dan ook doelstellingen als: een duurzame bedrijfsvoering, het integreren in de samenleving, draagvlak in de samenleving;
- de visie op het bedrijf is anders. De Rationele Verbreder legt de nadruk op de functie als voedselproducent, de Geïnspireerde Verbreder niet;
- de visie van de Geïnspireerde Verbreder komt in de meeste gevallen scherper naar voren. Ons vermoeden is, dat dit deels kan worden verklaard door het feit dat Geïnspireerde Verbreders meer afwijken van het gangbare beeld in de landbouw en daardoor meer hebben moeten nadenken over de gevolgen van hun visie voor de bedrijfsopzet en bedrijfsorganisatie. Rationele Verbreders hebben wel een visie maar die ligt meer in het verlengde van het bedrijf als voedselproducent. Bij de Geïnspireerde Verbreder is het ondernemerschap sterker ontwikkeld;
- de visie voor de lange termijn is voor de Geïnspireerde Verbreder meer richtinggevend dan voor de meeste van zijn Rationele collega's. De oorzaak die Rationele Verbreders aangeven is, dat korte termijn ontwikkelingen en beleidswijzigingen hen daarbij hinderen. Dat lijkt een gevolg van het feit dat ze zich nogal richten op overheidsmaatregelen. En de politiek is nu eenmaal ongewis. Er zijn echter Rationele Verbreders die wel degelijk een methode hebben gevonden om met die onzekerheid om te gaan. Maar de ontwikkelingen op de korte termijn hinderen hen wel. De doelstellingen zijn terug te voeren op het viertal basisdoelstellingen (inkomen, continuïteit, arbeidssatisfactie en een duurzame bedrijfsvoering). Maar bij de Rationele Verbreder ligt de nadruk meer op de inkomensdoelstelling.

Verbreders hanteren inderdaad een integrale manier van denken, maar bij de Geïnspireerde Verbreder is sprake van een hoger integratieniveau.

Geïnspireerde Verbreders hebben er plezier in om te gaan met andere mensen en zien dat ook als een deel van hun bedrijfsuitoefening. Sommige Rationele Verbreders vinden dat ze niet in de eerste plaats boer zijn geworden om met mensen om te gaan.

Verbreders zijn geen groeiers, zo stelden we. Maar sommige Rationele Verbreders combineren de strategie van Groeiende Hoogproducent (op zich een strategie die nogal haaks staat op verbreding) met die van Natuurminnende Inkomensverbreder.

Vooral Geïnspireerde Verbreders zijn erg vasthoudend als het gaat om het werken volgens hun bedrijfsvisie en erg creatief in het zoeken naar onconventionele oplossingen voor uitdagingen.

#### *De omvang van de groep (potentiële) verbreders, benutten van kansen*

##### *De omvang van de groep*

Op basis van de resultaten van dit onderzoek en de enquête die in 1999 is gehouden onder ongeveer 350 melkveebedrijven die in het Bedrijven-Informatienet van het LEI (het Informatienet) zijn opgenomen, is het mogelijk een ruwe schatting te maken van het aantal (potentiële) Geïnspireerde Verbreders. Dan komen we op hooguit 10% van de landbouwers. Trekken we de resultaten uit dit onderzoek door, dan is dat de groep die zich, grotendeels op eigen kracht, als ondernemer zal kunnen redden op de weg naar verbreding. Ongeveer 50% van alle melkveehouders heeft potentie als Rationele Verbreder. En omdat in gebieden waar functiewijzigingen in de Groene Ruimte zijn voorzien de toename van het aantal verbreders vooral in de Rationele Verbreders moet worden gezocht, gaat het om een belangrijke groep als verbreding moet worden gestimuleerd. Rationele Verbreders hebben evenwel meer moeite met het werken volgens hun bedrijfsvisie vanwege het feit dat tegengestelde signalen hen hinderen. Productiegerichte landbouwers vallen buiten het kader van dit onderzoek, maar uit de uitwerking van de in 1999 gehouden enquête onder melkveehouders uit het Informatienet is voor hen een zelfde beeld te schetsen. Zo'n 15% kiest voor een duidelijk groeigerichte toekomstverwachting en weet ook hoe daar mee om te gaan: als het nodig is het bedrijf verplaatsen en desnoods emigreren! Maar voor zo'n 35% ligt de keuze veel moeilijker. Een deel van hen heeft potentie als Rationele Verbreder. Maar ook zij hebben meer moeite met het bepalen van hun strategie, mogelijk doordat ook bij hen een duidelijk uitgewerkte bedrijfsvisie ontbreekt.

##### *Benutten van kansen*

Geïnspireerde Verbreders hebben een van het algemene beeld afwijkende visie en doelstellingen op wat hun bedrijf moet zijn en volgens welke criteria ze moeten produceren. Die visie hebben ze goed doordacht in hun mogelijkheden en consequenties. En in hun strategie geven ze daar daadwerkelijk handen en voeten aan waarbij ze tot soms verrassende concepten komen. Bij meer rationeel ingestelde landbouwers heeft de inkomensdoelstelling een enigszins - maar soms ook meer dan dat- overheersende plaats. In gebieden waar ingezet wordt op functieverandering - en waar dat dus ook gevolgen heeft voor het functioneren van de landbouw in dat gebied - ontpopt (een deel van) deze rationele landbouwers zich als Rationele Verbreders. Dat betekent dat zij hun visie en strategie bereid zijn te wijzigen. Maar omdat deze verandering meer een gevolg is van externe factoren (bijvoorbeeld beleid door overheden) dan van innerlijke overtuiging kan twijfel over de juistheid van de nieuwe richting gemakkelijk toeslaan. De gedachte komt dan bij hen op of ze hun doelstellingen - vooral ook de inkomensdoelstelling - dan inderdaad beter realiseren. Rationele Verbreders die de weg naar verbreding reeds zijn opgegaan, zijn daardoor geneigd om die weg weer te verlaten als een verandering van signalen of van de externe situatie daartoe aanleiding geeft. De twijfel wordt enerzijds veroorzaakt door een minder consistent overheidsbeleid bijvoorbeeld door veranderende visies of verandering van sti-

mulansen die door die Rationele Verbreders als tegengestelde signalen worden gezien. Een meer consistent beleid kan hen dus in hun te volgen strategie ondersteunen. Maar anderzijds wordt die twijfel veroorzaakt doordat die landbouwers hun visie en doelstellingen minder ver hebben doordacht en uitgewerkt. Een duidelijk uitgewerkte visie en doelstellingen leiden er toe dat landbouwers beter kunnen beoordelen welke strategie ze het beste kunnen volgen en wat voor die strategie van belang is. Dat geeft hen houvast bij hun beslissingen.

Ervaring in andere projecten heeft geleerd dat boeren in spelsimulaties waarbij ze met hun eigen of sterk daarop lijkend bedrijf werken, duidelijkheid kunnen krijgen over de door hen te volgen weg. Spelsimulatie stimuleert de deelnemers om buiten de bekende paden te treden en zich in te leven in andere rollen. Gedurende het proces werkt de ondernemer zijn eigen visie doelstellingen en strategie zelf uit. Dat is dus geen proces van verbale kennisoverdracht, maar een proces waarbij de zelfwerkzaamheid centraal staat. Dat vraagt van de begeleiders een ander type ondersteuning dan ze tot nu toe gewend waren. Het resultaat is dat de ondernemer zijn visie, doelstellingen en strategie duidelijker voor ogen krijgt, evenals de Geïnspireerde Verbreders. Potentieel Rationele Verbreders zullen zich dan minder snel laten afleiden door ontwikkelingen en signalen op de korte termijn. Dat komt doordat de mate van verinnerlijking groter is en het gevaar terugvallen in 'oud gedrag' kleiner. Dat betekent dat ook op tactisch en operationeel niveau beslissingen gemakkelijker zijn te nemen. Die zijn dan immers ingebed in een heldere visie en strategie. Het uiteindelijk resultaat is dat het veranderingsproces een steviger basis krijgt dan het broze evenwicht dat we in ander onderzoek constateerden (Van den Ham en Van der Schans, 1999a). Zo'n proces kan in gebieden waar beleidsinstanties een functieverbreding van de landbouw willen stimuleren, bijdragen aan een steviger basis.

Als althans de ondernemers zelf in een vroegtijdig stadium bij dat proces worden betrokken. Nu wordt vaak wel met de meest betrokken actoren gesproken, maar veel minder met de ondernemers zelf. En zeker niet op basis van een participatief proces van visie- en strategievorming. Terwijl dat juist voor Rationele Verbreders, een grote potentiële groep, belangrijk is.

Eenzelfde proces van participatieve visie- en strategievorming ten behoeve van het gebied kan tussen de verschillende actoren plaatsvinden (beleid, maatschappelijke organisaties en landbouw). Het blijft dan niet bij met elkaar praten, maar gezamenlijk, via spelsimulatie, komen tot een visie en strategie voor het betreffende gebied. Ook hier is het voordeel: buiten de bekende, vertrouwde paden treden en zich inleven in andere rollen. Dat leidt tot meer inzicht in elkaars wensen, mogelijkheden en onmogelijkheden. Het zal, met elkaar, leiden tot creatieve oplossingen die breed gedragen worden.

Dergelijke vormen van intensief, participatief onderzoek leiden tot een meer doordachte en gedragen visie en strategie voor zowel het gebied als individuele ondernemers.

## 7. Conclusies

### *Hoofdconclusies*

1. Geïnspireerde Verbreders komen vanuit hun eigen overtuiging en visie tot verbreding, Rationele Verbreders reageren op de kritiek uit de samenleving en vanuit de constatering dat in hun gebied meer functies dan alleen voedselproductie hun plaats vragen.
2. Een duidelijk uitgewerkte visie en doelstellingen, gecombineerd met sociale vaardigheden en communicatieve kwaliteiten leiden tot een beslist, trefzeker optreden in de bedrijfsopzet, de bedrijfsorganisatie en de bedrijfsvoering en tot creatieve, onconventionele oplossingen voor 'uitdagingen'.
3. Knelpunten liggen ondermeer in bestaande structuren op juridisch, fiscaal en organisatorisch gebied, onderlinge samenwerking zowel tussen collega's als marktpartijen en andere actoren, regelgeving door overheden, houding van de agri-business, teelttechnische zaken en de prijsvorming van producten en functies.
4. Veranderingen in de visie leiden tot een verandering van de bedrijfscultuur. Verbreders zijn minder op detailniveau bezig en kijken meer naar de grote lijn. Flexibiliteit in de bedrijfsopzet, inschakelen van de 'omgeving', meer aandacht voor (een totaal andere) organisatie en planning van bedrijf en keten en een andere kijken op teelttechnische aspecten.
5. In gebieden waar de groene ruimte (deels) voor andere functies dan alleen voedselproductie wordt ingericht, neemt vooral het aantal Rationele Verbreders toe.

### *Deelconclusies*

1. Geïnspireerde Verbreders hebben een duidelijk uitgewerkte bedrijfsvisie die zijn wortels heeft in de gevolgen van het productiesysteem voor de ecologie en de derde wereld en de integratie van de landbouw in de samenleving.
2. Bij Geïnspireerde Verbreders is de samenhang tussen ecologische, maatschappelijke en economische doelstellingen sterk. De inkomensdoelstelling overheerst niet.
3. Visie en doelstellingen wijken vooral bij Geïnspireerde Verbreders aanzienlijk af van wat in de landbouw gangbaar is. Men richt zich veel minder op groei van de bedrijfsomvang en hoge producties en meer op verwaarding van andere producten en functies.
4. Hun visie geeft hen veel houvast bij de beslissingen op strategisch, tactisch en deels zelfs operationeel niveau.
5. Geïnspireerde Verbreders passen, naast landbouwkundige, vooral sociale en communicatieve vaardigheden en kwaliteiten toe. Ondernemerschap is bij hen sterker ontwikkeld.

6. Verbredingsactiviteiten zijn een integraal onderdeel van het gehele bedrijf die elkaar versterken. 'Problemen' worden gezien als uitdagingen en met grote creativiteit en vasthoudendheid tot een onconventionele oplossing gebracht.
7. De visie van Rationele Verbreders heeft als kern een modern landbouwbedrijf met voedselproductie als hoofdfunctie. Verbreding is een reactie op de kritiek uit de samenleving en/of ingrijpen in de inrichting van het gebied en dienstbaar aan het verkrijgen of behouden van een 'licence to produce'. De inkomensdoelstelling heeft een hogere prioriteit; de directe vergoeding voor een verbredingsactiviteit is belangrijk. Doordat ze sterk letten op het gedrag van overheden, is hun visie minder sterk leidend. Landbouwkundige vaardigheden staan bovenaan.
8. In een gebied met moeilijke productie-omstandigheden kan verbreding, gecombineerd met schaalvergroting elders, er toe leiden dat de aanvankelijke hoofdtak (bijvoorbeeld melkveehouderij) uit het gebied verdwijnt.

## 8. Aanbevelingen

1. Visie- en strategievorming en alsmede vaardigheidstraining voor ondernemers in een steeds veranderende omgeving. Een goed hulpmiddel is spelsimulaties. Daarmee treden de deelnemers buiten de bekende paden en leven zich in andere rollen in. Dat kan ook voor andere actoren in een gebied (beleid, maatschappelijke organisaties, landbouw). Dat leidt tot een duidelijk uitgewerkte visie, strategie en doelstellingen bij landbouwers, een betere verinnerlijking van het proces naar verandering en een meer gedragen gebiedsvisie bij landbouwers en andere actoren.
2. Bij de inrichting van een gebied niet alleen 'praten' met de 'vertegenwoordigende laag' van actoren, maar ook in een vroeg stadium met diegenen die uiteindelijk praktisch invulling moeten geven aan het werken in het nieuwe gebied. Dan is het beter mogelijk rekening te houden met de diversiteit aan bedrijfsvisies en - strategieën in het gebied.
3. Waar mogelijk consistentie in beleidsopties, vooral uit een oogpunt van het stimuleren van potentieel Rationele Verbreders. Als beleidsmakers deelnemen aan spelsimulaties met actoren ontstaat over de gehele breedte meer draagvlak voor de gebiedsvisie en zal het beleid consistent worden.
4. Creëer effectieve en efficiënte structuren die de gehele keten beslaan. Dan kan een groter deel van de toegevoegde waarde op het primaire bedrijf komen dan nu het geval is. Die structuren kunnen betekenen dat de ondernemer op het primaire bedrijf kiest voor produceren tegen consumentenprijzen (alles in eigen hand) tot samenwerkingsverbanden tussen landbouwers onderling en/of met andere spelers in de keten.
5. Bedenken van innovatieve juridische, financiële, fiscale en organisatorische structuren, passend bij de bedrijfsopzet, bedrijfsorganisatie en creativiteit van vooral (dus niet: uitsluitend) Geïnspireerde Verbreders. Geef voortgaande creativiteit de ruimte. Dat vermindert het risico terugvallen in 'oud gedrag'.
6. Ontwikkelen van vermarktingsstrategieën, gericht op korte ketens en deelsegmenten.
7. Ontwikkelen van functiecombinaties waarbij op bedrijfsniveau of op het niveau van samenwerkingsverband voordelen kunnen worden gecumuleerd en gecombineerd, aansluitend op kernvisies van vooral (dus niet: uitsluitend) Geïnspireerde Verbreders en de wensen in het gebied.
8. Oplossen van knelpunten op teelt- en voedingstechnisch gebied voor ecologische functies (bijvoorbeeld gewasbescherming bij biologische akkerbouw, vooral bij probleemkruiden). Doe dat bij voorkeur niet 'achter het bureau', maar in intensieve interactie met de praktijk op basis van visie- en strategievorming. Vooral 'integratiegerichte' landbouwers kijken niet in de eerste plaats naar deeloplossingen maar naar de inpasbaarheid van gehele systemen die in hun strategie passen.





## Literatuur

Bolhuis, E.E. en J.D. van der Ploeg, *Boerenarbeid en stijlen van landbouwbeoefening*. Leiden Development Studies, 1985.

Broekhuizen, R. van, L. Klep, H. Oostindie en J.D. van der Ploeg, *Atlas van het vernieuwend platteland; tweehonderd voorbeelden uit de praktijk*. Misset, Doetinchem, 1997.

Ham, A. van den en J.W. van der Schans, *Verbreiding, wat vinden boeren er van?* Rapport 1.99.03, LEI, Den Haag, mei 1999a.

Ham, A. van den, C.H.G. Daatselaar, M.E. Ypma, J.H. Wisman en G.B.C. Backus, *Mogelijkheden voor ontwikkeling en verbreiding op bedrijven met varkens in Nederweert*. Rapport 1.99.10, LEI, Den Haag, november 1999b.

Ham, A. van den, J.A.A.M. Verstegen en H.C. Greven, *Meer natuur op landbouwbedrijven? 'Dus wij doen het niet goed?'*, Publikatie 3.168, LEI, Den Haag, 1998a.

Ham, A. van den, T. de Haan en H. Prins, *Melkveehouderij tussen te nat en te droog*. Publikatie 3.169, LEI, Den Haag, 1998b.

Jahae, A.A.M.A. en A. van den Ham, *Multifunctionele landbouw: markt- en bedrijfseconomische kansen*. Programmeringsstudie Multifunctionele landbouw, deelrapport 5, DLO, mei 1998.

LNV, *Voedsel en Groen, het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief*. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, juli 2000.

Nandram, S.S. en K.J. Samson, *Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis*. Nyenrode Center for Entrepreneurship, Breukelen, 2000.

Nathans, H., *Adviseren als beroep, Resultaat bereiken als adviseur*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1994.

Ploeg, B. van der en C.J.M. Spierings, *Is het mogelijk twee dingen goed te doen?* Rapport 4.99.16, LEI, Den Haag, 1999.

Van der Ploeg, Jan Douwe en Ann Long (eds), *Born from within, Practice and Perspectives of Endogenous Rural Development*. Van Gorcum, Assen, 1994.



## Bijlage 1      Bedrijfstrategieën

Het belang dat Groeiende Hoogproducenten, Voorzichtige Hoogproducenten en Natuurminnende Inkomensverbreeders hechten aan verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering en -ontwikkeling. Een hoge, positieve waarde geeft aan dat boeren het belang hoog aanslaan. Een negatieve waarde geeft aan dat het belang (erg) laag wordt aangeslagen.

	Groeierende Hoogproducent	Voorzichtige Hoogproducent	Natuurminnende Inkomensverbreder
Bedrijf vergroten	0,70	-0,20	-0,03
Natuur verzorgen	-0,65	-0,09	0,33
Veel dieren per persoon	0,68	0,05	-0,34
Werken in de landbouw	0,18	0,78	-0,09
Eenvoudige bedrijfsvoering	-0,01	0,47	0,48
Schulden laag houden	-0,40	0,65	-0,07
Veel melk per koe	0,50	0,55	0,21
Gegevens verzamelen en gebruiken	0,68	-0,07	0,22
Hoge productie per hectare	0,63	0,29	0,17
Zelf repareren	-0,03	0,14	-0,90
Inkomen van buiten landbouwbedrijf	-0,35	-0,34	0,18

### *Omschrijving van de drie strategieën*

De Groeiende Hoogproducent. Deze landbouwers vertonen een sterke voorkeur voor bedrijfsvergroting, gecombineerd met een hoge producties per dier en per hectare. Ze kiezen ook voor een hoge arbeidsefficiëntie (veel dieren per persoon). Het verzamelen en gebruiken van gegevens is voor hen een belangrijk middel. Het verzorgen van natuur en inkomen van buiten het landbouwbedrijf hebben een heel lage prioriteit.

De Voorzichtige Hoogproducent. Naast hoge producties per koe en (in mindere mate) per hectare achten deze landbouwers het laag houden van de schulden belangrijk evenals een eenvoudige bedrijfsvoering. Vergroten van de bedrijfsomvang en inkomen van buiten het landbouwbedrijf hebben geen hoge prioriteit. Dat geldt ook enigszins voor het verzorgen van natuur.

De Natuurminnende Inkomensverbreder. Het verzorgen van natuur, hoge opbrengsten per dier en per hectare en inkomen van buiten het landbouwbedrijf hebben een onderling evenwichtige plaats. Daarvoor achten ze wel een eenvoudige bedrijfsvoering van belang. Het zelf repareren en het verzorgen van veel dieren per persoon scoren (heel) laag.

## Bijlage 2      Score per landbouwer op elk van de bedrijfsstrategieën

*De mate waarin de individuele verbreders scoren als Groeiende Hoogproducent, Voorzichtige Hoogproducent en Natuurminnende Inkomensverbreder (- is laag; + = hoog). Tevens is aangegeven in welke mate de verbreder integratiegericht (P-I = -) is*

Bedrijf	Groeiende Hoogproducent	Voorzichtige Hoogproducent	Natuurminnende Inkomensverbreder	Gerichtheid P-I (a)
01	-1,69	-,44	0,63	-4,53
02	-2,27	-1,59	-1,25	-4,00
03	-1,35	-1,19	0,60	-3,79
04	-1,68	1,25	-1,60	-3,48
05	-0,93	0,10	0,05	-3,27
06	-0,96	-0,80	0,40	-3,05
07	-1,34	0,67	1,85	-2,85
08	0,12	-1,97	0,05	-2,64
09	-0,96	-0,57	-0,93	-2,22
10	-0,07	-0,46	-0,13	-1,70
11	-0,28	0,13	0,24	-1,60
12	0,06	1,54	0,29	-1,49
13	-0,16	-1,30	-0,77	-1,38
14	-0,10	0,15	0,14	-1,28
15	1,02	-0,95	1,74	-0,65
16	0,45	-0,50	1,47	-0,23
17	0,16	-0,12	-0,92	-0,23
18	1,26	-1,79	1,13	+0,18

Geïnspireerde Verbreders scoren -1,60 tot -4,53.

Rationele Verbreders scoren - 1,49 tot + 0,18.

## Bijlage 3      Enquête verbreding landbouwbedrijven

### *Doelstellingen*

- D. Geef voor elk van de onderstaande doelstellingen aan hoe belangrijk u die vindt voor u zelf
- Een hoog inkomen behalen
  - De wereld voeden
  - Wonen en werken in een mooie natuurlijke omgeving
  - Zorgen voor een schoon milieu
  - Mijn bedrijf inpassen in het gebied
  - Het bedrijf doorgeven aan een opvolger
  - Contacten met andere mensen
  - Scheppen van werkgelegenheid
  - Mijn grond in goede staat doorgeven aan de volgende generatie
  - Plezier in het werk hebben
  - Voldoende vrije tijd hebben
  - Invulling geven aan een goede omgang met dieren
  - Anders, namelijk .....

### *Strategie*

- E. Geef voor elk van de onderstaande aspecten aan in hoeverre u ze nastreeft om uw doelstellingen te bereiken
- Het bedrijf vergroten
  - Verzorgen van de natuur op en om het bedrijf
  - Veel dieren en/of hectare per persoon verzorgen
  - Alleen werkzaamheden doen in de directe landbouw (dieren, werktuigen, gewassen verzorgen)
  - De bedrijfsvoering- en opzet eenvoudig houden
  - Weinig schulden maken
  - Hoge technische resultaten per dier realiseren (melk/koe; biggen per zeug, groei/dag)
  - Het houden van veel dieren per hectare of per m<sup>2</sup>
  - Technische en economische gegevens verzamelen en gebruiken
  - Een gevarieerd rantsoen samenstellen
  - Een hoge gewasproductie per hectare realiseren
  - Een hoge voederwaarde van het eigen ruwvoer realiseren (veel VEM/kg ds)
  - Onderhoud/reparaties aan werktuigen/installaties zelf uitvoeren
  - Inkomen van buiten het landbouwbedrijf halen
  - Anders, namelijk .....

### *Informatiebronnen*

Bij welke personen of organisaties haalt u informatie vandaan die belangrijk is voor uw bedrijf? (verdeel 15 punten over de 5 belangrijkste opties)

- Algemene studieclub van landbouworganisatie
- Gespecialiseerde studieclub van landbouworganisatie
- Cursussen
- Natuurcoöperatie/agrarische natuurvereniging
- Milieucoöperatie
- Organisatie voor biologische landbouw
- Stichting voor streekproducten
- Organisatie voor agrotourisme
- Organisatie voor zorglandbouw
- Lidmaatschappen van niet-werkgerelateerde organisaties
- Landbouwvoorlichters
- Partner, bedrijfsopvolger
- Werknemers
- Informele excursies bij collega's onderling
- Collega's
- Familie en vrienden
- Buren
- Anders, namelijk:.....

### *Opvattingen in de maatschappij*

Wat betreft de opvattingen in de maatschappij over dierwelzijn, milieu, natuur en landschap en de kwaliteit van zuivel en vlees...

- Ben ik het meestal oneens en ik ga mijn eigen gang.
- Ik ga in gesprek en probeer anderen te laten zien hoe het er in de landbouw nu echt aan toe gaat.
- Dat vinden burgers nu eenmaal en ik probeer desondanks er het beste van te maken.
- Ik heb begrip voor de opvattingen van burgers en ik zie daarin kansen voor mijn bedrijf.

### *Dagelijkse bedrijfsvoering*

Beslissingen voor de dagelijkse bedrijfsvoering baseer ik op:  
(verdeel 10 punten over de 3 belangrijkste opties)

Mijn kennis en ervaring die ik tot nu toe heb opgedaan

- De technische bedrijfsresultaten uit het verleden
- Economische bedrijfsresultaten uit het verleden
- Ontwikkelingen bij overheden

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Marktontwikkelingen
- Mijn bedrijfsvisie voor de lange termijn
- Wat collega-voorlopers doen
- De kansen die het gebied mij biedt, wat dat ook is
- Anders, namelijk.....

*Lange termijn*

'Lange termijn' betekent voor mij:

- ...maanden of
- ...jaren

Beslissingen voor de lange termijn baseer ik op:  
(verdeel 10 punten over de 3 belangrijkste opties)

- Mijn kennis en ervaring die ik tot nu toe heb opgedaan
- De technische bedrijfsresultaten uit het verleden
- Economische bedrijfsresultaten uit het verleden
- Ontwikkelingen bij overheden
- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Marktontwikkelingen
- Wat collega- voorlopers doen
- De kansen die het gebied mij biedt, wat dat ook is.
- Anders, namelijk.....

Mijn lange termijn visie betekent voor mij:

- Veel, maar korte termijn ontwikkelingen doorkruisen de verwezenlijking daarvan;
- Veel, want het geeft mij houvast bij alle beslissingen die ik neem.
- Weinig, want de omgeving verandert toch steeds
- Ik weet het niet, tegengestelde signalen uit beleid en samenleving maken voor mij de toekomst onzeker
- Anders, namelijk.....

*Vormen van verbreding*

Welke vormen van verbreding heeft u gekozen voor uw bedrijf (meerdere opties mogelijk)?

- Schaalvergroting als gespecialiseerd landbouwbedrijf
- Bedrijfsverdieping, activiteit die waarde toevoegt aan agrarisch product (boerenkaas)
- Baan buitenshuis van boer, boerin of opvolger
- Tweede (derde...) landbouwtak
- Omschakeling naar biologische landbouw
- Tweede bedrijfstak niet-landbouw, mogelijk wel semi-agrarisch (landbouwmechanisatie, constructiewerk)

- Landschapsonderhoud
- Agrarisch natuurbeheer
- Agrotourisme
- Zorgboerderij
- Anders, namelijk.....

*Waarom verbreden?*

Om welke redenen heeft u uw bedrijf gaan verbreden? (verdeel 10 punten over de 3 belangrijkste opties)

- Meer toekomstperspectief voor mijn bedrijf
- Om boer te kunnen blijven in dit gebied
- Een duurzamere bedrijfsvoering qua milieu
- Meer plezier in mijn werk
- Ik krijg een hoger inkomen dan bij een aankoop van veel melkquotum en grond
- Ik, mijn partner en/of bedrijfsopvolger hoeven geen baan buitenshuis te nemen
- Omgang met mensen
- Leer ik nieuwe kansen te benutten
- Andere reden, namelijk: .....

*Persoonlijke eigenschappen*

- F. Geef voor elk van de onderstaande aspecten aan in hoeverre u ze belangrijk vindt om met succes het bedrijf in de juiste richting te ontwikkelen
- Snel kunnen beoordelen wat je aan mensen hebt
  - Mensen motiveren voor hun werk
  - Bijzaken goed van hoofdzaken kunnen onderscheiden
  - Gemakkelijk contacten leggen met allerlei mensen
  - Nieuwe activiteiten oppakken als een uitdaging zien
  - Gemakkelijk nieuwe oplossingen bedenken voor problemen
  - Gemakkelijk de voordelen van activiteiten combineren
  - De werkzaamheden goed kunnen organiseren
  - Gemakkelijk bij het vertrouwde blijven
  - Onder alle omstandigheden kalm blijven
  - Iemand hebben die je scherp houdt
  - Ontwikkelingen goed kunnen beoordelen op hun belang voor het bedrijf
  - Goed kunnen omgaan met onzekerheden
  - Doorzetten op de eenmaal gekozen richting
  - Anders, namelijk .....



## Bijlage 4 Interviewguide

Welke economische doelstellingen streeft u na op uw bedrijf ?  
Concretisering van inkomen en bedrijfscontinuïteit in bedrijfseconomische doelstellingen.

Welke doelstelling is de belangrijkste?  
Verdieping van enquêtevraag

Welke bedrijfsstrategieën heeft u gekozen, op welke manier wilt u uw doelen bereiken?  
Hoe ziet uw strategie eruit?  
Verdieping van enquêtevraag

Hoe kijkt u aan tegen maatschappelijke visies op landbouw en het landelijk gebied?  
hoe ziet u uw positie als boer in verhouding tot de rest in de samenleving?  
Welke visie hebt u op uw bedrijf? Wat moet het bedrijf zijn?  
Verdieping van enquêtevraag

Welke verbredingsactiviteiten heeft u?  
Verdieping van enquêtevraag

Waarom heeft u voor deze manier van boeren (verbreding) gekozen?  
Verdieping van enquêtevraag

- Wat maakt dat bepaalde verbreding succesvol kan worden genoemd volgens u?
- Beschouwd u uzelf als succesvol?
  - als boer
  - als verbreder
  - Waarom?
- Welke extra kennis heeft u nodig (gehad) voor uw verbredingsactiviteit(en)?
- Welke vaardigheden gebruikt u om uw verbredingsactiviteiten goed op te zetten en uit te voeren?
- Hoe komt u aan de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor uw verbredingsactiviteit?  
verdieping van enquêtevraag

Welke problemen (knelpunten) bent u tegen gekomen bij het opzetten en uitvoeren van de verbredingsactiviteiten? Het gaat om problemen die al zijn opgelost wat bijdraagt aan het realiseren van een (bedrijfs)plan van de verbreder.

Denk aan aspecten op het gebied van:

- bedrijfsorganisatie;
- bedrijfsvoering;
- afzetstructuur;
- investeringsruimte & financieringsbronnen.

Hoe heeft u deze knelpunten opgelost;

- Had u daarbij bepaalde ondersteuning kunnen gebruiken?
- Zo ja, wat voor ondersteuning dan en van wie?

Wat heeft u veranderd in het bedrijf?

In de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld voeding, graslandgebruik, fokkerij); en in de bedrijfsorganisatie (rechtsvorm, organisatie van de arbeid).