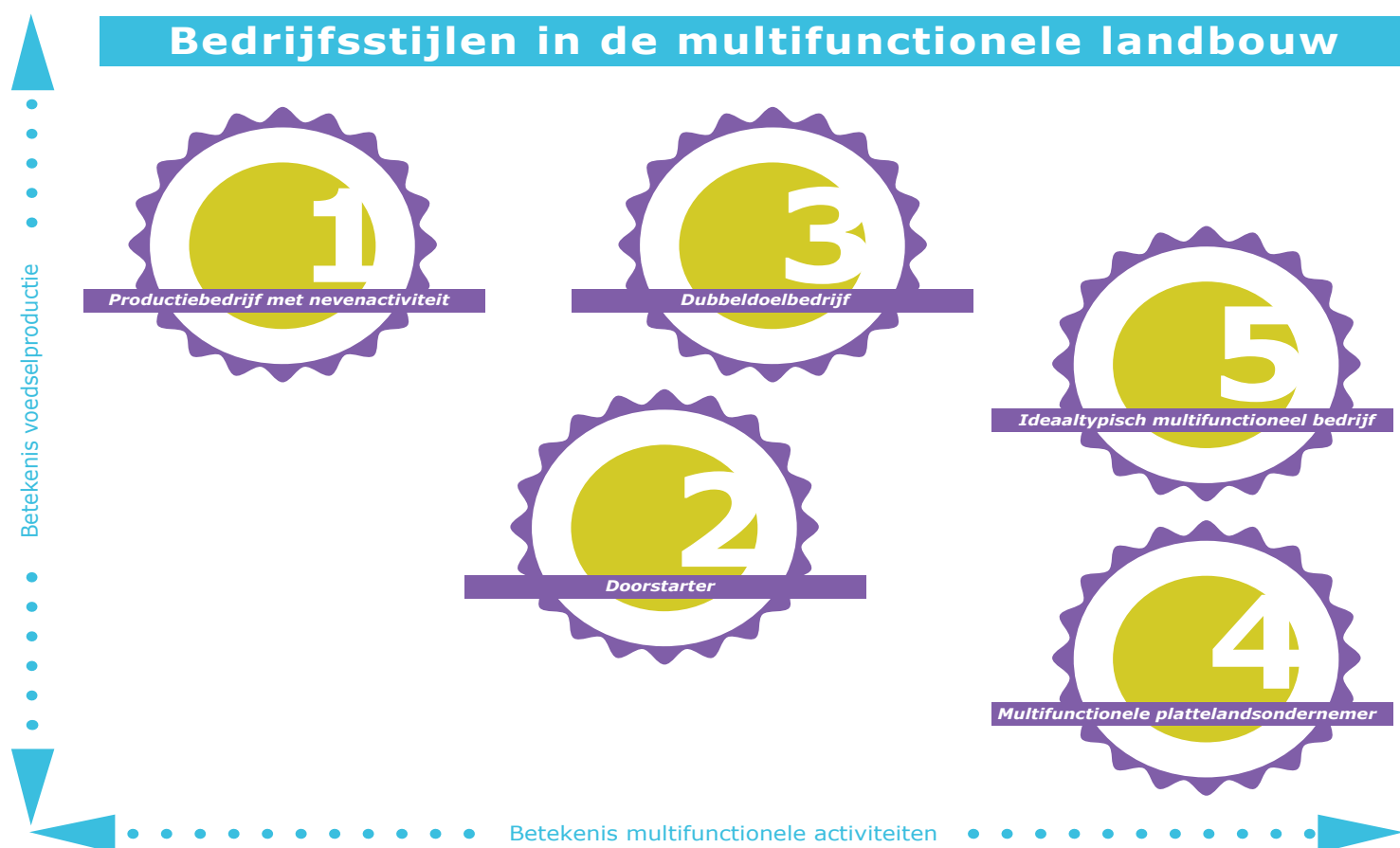


## Bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw



multifunctioneel





# Bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw

Bart Bremmer<sup>1</sup>, Daniël de Jong<sup>2</sup>, Gerard Migchels<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Innovatiesocioloog

<sup>2</sup> Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR

<sup>3</sup> Livestock Research, onderdeel van Wageningen UR

© 2014 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO.

Voor nadere informatie gelieve contact op te nemen met: DLO in het bijzonder onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO publicatienummer: 593

Dit onderzoek is uitgevoerd door Bart Bremmer, Innovatiesocioloog, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving en Livestock Research in opdracht van en gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken, in het kader van de PPS Multifunctionele landbouw (PPS MFL-TKI-AF-1.2027). Het onderzoek is uitgevoerd binnen het project Innovatie in Ondernemerschap (BO-23.02-004-005).



Bart Bremmer  
Kerkstraat 51, 6871 BH Renkum  
+31683 033 551  
[Bart.Bremmer@innovatiesocioloog.nl](mailto:Bart.Bremmer@innovatiesocioloog.nl)  
<http://innovatiesocioloog.nl>

## Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR Business Unit Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten

Adres : Postbus 430 8200 AK Lelystad  
: Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad  
Tel. : +31 320 291 111  
Fax : +31 320 230 479  
E-mail : [info.ppo@wur.nl](mailto:info.ppo@wur.nl)  
Internet : [www.ppo.wur.nl](http://www.ppo.wur.nl)

## Woord vooraf

Graag wil ik Daniël de Jong, Andries Visser, Pieter Seuneke, Henk Oostindie, Arjan Monteny, Gerard Migchels en Derk Pullen bedanken. Zonder het inzicht dat zij mij hebben gegeven in de multifunctionele landbouw was het onmogelijk geweest om dit rapport te schrijven. Daarnaast wil ik Bart Steverink bedanken voor de hulp die hij mij geboden heeft bij het structureren van de data. Daarbij wil ik benadrukken dat onvolkomenheden of mankementen in de bedrijfsstijlenindeling in dit rapport niet te wijten zijn aan één van deze personen, maar aan mijn gebrek om goed naar hen te luisteren.

Bart Bremmer



# Inhoudsopgave

	pagina
WOORD VOORAF.....	3
1 INLEIDING .....	7
2 BEDRIJFSSTIJLENONDERZOEK IN DE JAREN '90.....	9
3 EEN NIEUWE GENERATIE BEDRIJFSSTIJLEN .....	11
4 BESTAANDE INDELINGEN IN DE MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW .....	13
5 VERSCHILLEN DUIDEN: OP ZOEK NAAR RELEVANTE KENMERKEN .....	17
6 BEDRIJFSSTIJLEN IN DE MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW.....	19
7 BETEKENISSEN VAN EN VOETNOTEN BIJ BEDRIJFSSTIJLEN .....	23
LITERATUUR.....	27





# 1 Inleiding

Zorgboerderijen, boerencampings, agrarische kinderopvang en boerderijwinkels zijn niet meer weg te denken van het Nederlandse platteland. Sinds de jaren '90 hebben deze activiteiten zich razendsnel ontwikkeld: het aantal bedrijven dat zich bezighoudt met zogenaamde multifunctionele landbouw is enorm toegenomen. Als onderdeel van de totale landbouw en het totale platteland is multifunctionele landbouw een rol van betekenis gaan spelen als het gaat om omzet, werkgelegenheid en regionale ontwikkeling (Kierkels et al. 2012).

Toch blijft de opkomst van de multifunctionele landbouw een moeilijk te plaatsen ontwikkeling. Beleidsmakers, onderzoekers en ook agrarisch ondernemers worstelen met de vraag wat de waarde is van multifunctionele activiteiten, en wat dit te betekenen heeft voor de toekomst van het platteland. Door velen, zowel binnen als buiten de landbouw, wordt multifunctionele landbouw gezien als afbouwstrategie, of op zijn best als een zijstroom voor een klein aantal ondernemers. Voor anderen is multifunctionele landbouw juist de toekomst voor het Nederlandse platteland en een mogelijkheid voor de voortzetting van gezinsbedrijven. Hoewel er talloze voorbeelden zijn van succesvolle multifunctionele bedrijven, wordt er door de voorstanders ook veel gesproken over de 'belofte' van multifunctionele landbouw (Van der Ploeg 2003). Het blijkt vooralsnog moeilijk te bepalen of deze belofte waarheid wordt: wat is de waarde van multifunctionele landbouw, wat is de potentie voor de toekomst, en op welke wijze kunnen multifunctionele bedrijven bijdragen aan de leefbaarheid en regionale ontwikkeling van het platteland?

Deze vragen kunnen slechts ten dele beantwoord worden. Er lijkt een leemte aan kennis te bestaan als het om multifunctionele landbouw gaat. Het lijkt te ontbreken aan inzicht in het perspectief van de personen die de multifunctionele landbouw grotendeels tot stand brengen en verder ontwikkelen: de multifunctionele ondernemers. De geschreven kennis over multifunctionele landbouw is grofweg te verdelen in vier gebieden:

1. Publicaties over de multifunctionele landbouw als geheel. Met name wordt dan ingegaan op aantallen bedrijven, omzetcijfers, groei van aantallen en omzet van afzonderlijke activiteiten, en cijfermatige schattingen van de verdere ontwikkeling (zie bijvoorbeeld Hendrix-Goossens et al. 2012; Roest & Schouten et al. 2009).
2. Voorbeelden van diversiteit van multifunctionele bedrijven. Eerst in algemene 'atlassen' (zie bijvoorbeeld Van Broekhuizen et al. 1997; Van der Ploeg 2002; Citaat & Neefjes 2007); later in rapportages over specifieke groepen binnen de multifunctionele landbouw (Ferwerda-van Zonneveld et al. 2008; Vijn et al. 2011).
3. Publicaties over kansen en knelpunten in de multifunctionele landbouw, vaak met praktische tips voor ondernemers, beleidsmakers en anderen (zie bijvoorbeeld De Jong et al. 2009; Caron-Flinterman et al. 2010; Pijnenburg 2011)
4. Als laatste theoretische verhandelingen in wetenschappelijke tijdschriften, veelal over de betekenis van multifunctionele landbouw, soms ook met een koppeling naar één van bovenstaande soorten literatuur (zie Renting et al. 2009).

Hoewel het hier gaat om een schat aan informatie, lijkt de focus sterk te liggen op het 'wat?' en het 'hoe?' van de multifunctionele landbouw, en is er nauwelijks aandacht voor het 'waarom?'. De literatuur geeft een breed en tegelijkertijd gedetailleerd beeld van *wat* de multifunctionele landbouw behelst (vanuit zowel economisch, sociaal, politiek als ecologisch perspectief), *hoe* er met kansen en knelpunten omgegaan wordt, en *hoe* betrokkenen van elkaar kunnen leren. Maar de oorzaken voor de diversiteit en dynamiek in de multifunctionele landbouw zijn nauwelijks onderzocht.

Bedrijfsstijlenonderzoek uit de jaren '90 laat – voor de reguliere landbouw – zien dat diversiteit ontstaat op bedrijfsniveau, doordat ondernemers op eigen wijze samenhang aanbrengen op hun bedrijf. Door de strategieën van ondernemers te kennen wordt niet alleen duidelijker waarom ondernemers doen wat ze

doen, maar ook waar ze vandaan komen (verleden) en wat ze van plan zijn (toekomst).

Het begrijpen van de diversiteit aan bedrijfsstrategieën kan niet alleen inzicht geven in de multifunctionele landbouw; door dit inzicht ontstaan ook meer mogelijkheden voor bedrijfsadviseurs, beleidsmakers en actieonderzoekers om multifunctionele ondernemers te stimuleren, sturen en ondersteunen.

### **Vraagstelling**

Dit rapport heeft tot doel inzicht te bieden in de diversiteit in de multifunctionele landbouw op basis van strategieën van ondernemers. Het is het resultaat van een zoektocht naar mogelijke bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw. In dit rapport wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Welke bedrijfsstijlen zijn er te onderscheiden in de multifunctionele landbouw?
- Hoe kunnen deze bedrijfsstijlen helpen om de praktijk beter te begrijpen?

### **Aanpak**

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is allereerst gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Er is gekeken naar bronnen die bedrijfsstijlenonderzoek in de jaren '90 beschrijven om een idee te krijgen wat de betekenis van bedrijfsstijlen is, en hoe bedrijfsstijlen onderzocht kunnen worden. Vervolgens is in de literatuur gezocht naar bestaande manieren om multifunctionele ondernemers in te delen. De meeste daarvan wijken sterk af van wat er met een bedrijfsstijlenindeling beoogd wordt, maar andere indelingen geven belangrijke aanwijzingen om tot bedrijfsstijlen te komen.

Als tweede is data-analyse toegepast op interviewverslagen van gesprekken met multifunctionele ondernemers uit eerdere projecten. In totaal gaat het om ongeveer 30 bedrijven. Uit deze interviewverslagen zijn verschillende aspecten gehaald die van belang kunnen zijn voor een bedrijfsstijlenindeling, zoals bedrijfshistorie, toekomstvisie, arbeidsverdeling, drijfveren, persoonskenmerken en bedrijfsstrategie. Deze verschillende aspecten zijn voor alle bedrijven naast elkaar gelegd en op basis daarvan is een eerste indeling in vijf bedrijfsstijlen gemaakt.

Als laatste zijn interviews gehouden met zeven experts in de multifunctionele landbouw. Deze experts zijn onderzoekers en adviseurs die zich zowel conceptueel als praktisch veel met de multifunctionele landbouw bezighouden.

Deze interviews bestaan telkens uit twee delen. In het eerste deel worden open vragen gesteld naar bijvoorbeeld relevante kenmerken waarop multifunctionele bedrijven zich van elkaar onderscheiden, en hoe op basis daarvan tot een bedrijfsstijlenindeling gekomen kan worden. In het tweede deel van het interview wordt de voorlopige indeling voorgelegd en worden de respondenten uitgenodigd hier kritisch op te reflecteren. Omdat de voorgelegde indeling door elk van de zeven experts werd herkend, is deze grotendeels behouden. Wel is op basis van deze gesprekken een verdere indeling gemaakt: de vijf stijlen zijn verder uitgesplitst, zoals verderop duidelijk zal worden.

## 2 Bedrijfsstijlenonderzoek in de jaren '90

Bedrijfsstijlenonderzoek vindt zijn oorsprong bij Evert Willem Hofstee: de grondlegger van de rurale sociologie in Wageningen. Hofstee definieert een bedrijfsstijl als volgt: 'een binnen een groep algemeen aanvaarde wijze waarop men zijn bedrijf inricht en voert' (Hofstee 1985:227). Hofstee toont met zijn bedrijfsstijlen aan dat er (binnen één sector) in verschillende regio's op een verschillende manier geboerd wordt.

In de jaren '90 neemt Jan Douwe van der Ploeg het bedrijfsstijlenconcept over, wat leidt tot een serie publicaties over bedrijfsstijlen. Van der Ploeg laat zien dat er niet langer alleen verschillen *tussen* regio's zijn, maar ook verschillen *binnen* regio's. Door middel van bedrijfsstijlen kan deze diversiteit beter worden begrepen.

### Definitie van bedrijfsstijlen

Van der Ploeg definieert bedrijfsstijlen op drie samenhangende niveaus (1994; 1999):

- Opvattingen. Een bedrijfsstijl verwijst naar een reeks opvattingen over wat goed boeren is. Deze opvattingen komen overeen met de opvattingen van sommige ondernemers (met dezelfde stijl) en botsen met die van anderen. Een bedrijfsstijl is een specifieke manier van naar de werkelijkheid kijken; een specifieke manier om samenhang aan te brengen en betekenis te geven. Het gaat dus niet in de eerste plaats om het bedrijf, maar om het perspectief van de persoon of personen die het bedrijf draaiende houden.
- Praktijk. Uit deze opvattingen komt een specifieke praktijk voort: een manier waarop alle facetten en activiteiten van het bedrijf op elkaar worden afgestemd, zodat een 'werkend geheel' ontstaat (Roep 2000).
- Positie. Een bedrijfsstijl heeft niet alleen betrekking op het bedrijf zelf, maar ook op hoe het bedrijf zich positioneert ten opzichte van markten, technologieontwikkeling, overheidsbeleid en andere externe krachten. Zo heeft elke bedrijfsstijl een eigen wijze waarop een netwerk wordt gebouwd en onderhouden.

Naast deze definitie zijn er nog een aantal zaken belangrijk voor een goed begrip van bedrijfsstijlen:

- Bedrijfsstijlen gaan in de eerste plaats om de ondernemer en het gezin. Deze geven op een bepaalde manier betekenis aan het bedrijf. De naam *bedrijfsstijl* is daarmee ietwat verwarrend; eigenlijk gaat het om *ondernemersstijlen*.
- Het bedrijfsstijlenconcept gaat ervan uit dat er niet één manier bestaat waarop er 'goed geboerd' kan worden; er zijn er verschillende. Elke stijl heeft zijn eigen optimaliseringscriteria en zijn eigen manier om succes te meten. De vraag wordt dan niet in welke mate een ondernemer rationeel handelt, maar welke rationaliteit de ondernemer volgt.
- Een bedrijfsstijl is een ideaaltype. Niet iedere ondernemer laat zich even eenvoudig indelen. Er zijn ook ondernemers die tussen meerdere stijlen in zitten. Over het algemeen is er echter één stijl dominant.
- Bedrijfsstijlen zijn bedoeld om naast diversiteit ook dynamiek in kaart te brengen (Wiskerke et al. 1994). Zo kan groeien of afbouwen een eigenschap van een bedrijfsstijl zijn. Ook kan een bedrijfsstijl zich in de loop van de tijd ontwikkelen en boeren kunnen veranderen van bedrijfsstijl.
- Bedrijfsstijlen worden veelal gepositioneerd aan de hand van de begrippen schaal en intensiteit. Schaal staat daarbij voor de hoeveelheid arbeidsobjecten (koeien, varkens, hectares) per arbeidskracht; en intensiteit is de productie (liters melk, kilo's vlees, tonnen graan) per arbeidsobject. De heersende opvatting in de jaren '90 is dat alleen bedrijven met een hoge schaal en een hoge intensiteit succesvol kunnen zijn. Wanneer een overzicht wordt gegeven van bedrijfsstijlen blijkt echter dat er ook bedrijven zijn die op één van beide niet goed scoren. En ook

dat er bedrijven zijn die op zowel schaal als intensiteit slecht scoren. Bij nadere beschouwing blijkt dat deze bedrijven wel degelijk succesvol zijn. Voor bijvoorbeeld zuinige boeren (Roep et al. 1991; Groen et al. 1993) doen schaal en intensiteit er nauwelijks toe. Voor hen is het bovenal belangrijk om hun kosten laag te houden en daarmee financieel onafhankelijk te blijven. Met elke stijl blijkt het mogelijk een goed inkomen te behalen.

### **Methode om tot bedrijfsstijlen te komen**

Om tot een indeling in bedrijfsstijlen te komen kunnen drie verschillende methoden worden gebruikt: diepte-interviews, statistische analyse en een enquête. In de meeste bedrijfsstijlenstudies zijn twee of drie van deze methoden gecombineerd.

Diepte-interviews met agrarisch ondernemers en gebiedskenners moeten leiden tot inzicht in de manier waarop ondernemers op verschillende wijze betekenis geven aan de werkelijkheid en samenhang aanbrengen op hun bedrijf. In de gesprekken worden uiteenlopende onderwerpen besproken: bedrijfshistorie; technische en economische aspecten van het productieproces; de dagelijkse praktijk op het bedrijf; specifiek de inzet en verdeling van arbeid; strategische keuzes die daarachter schuilgaan; en normen en waarden van de ondernemer en zijn/haar gezin (Roep & De Bruin 1994).

Met factoranalyse worden bedrijfsgegevens van verschillende bedrijven met elkaar vergeleken. Uit een groot aantal variabelen wordt een kleiner aantal achterliggende/verklarende variabelen gedefinieerd.

Wanneer er al bedrijfsstijlen opgesteld zijn, kunnen in een enquête verschillende portretten worden voorgelegd aan ondernemers. Elk van deze portretten verwijst naar een specifieke bedrijfsstijl. De respondenten wordt in de enquête gevraagd in hoeverre zij zich herkennen in de verschillende portretten (Van der Ploeg & Roep 1990).

### **De betekenis van bedrijfsstijlen**

Een indeling in bedrijfsstijlen geeft een overzicht van de verscheidenheid aan boerenbedrijven binnen een sector in een bepaalde regio. Tegelijkertijd geeft het betekenis aan deze verscheidenheid: het maakt duidelijk waarom ondernemers doen wat ze doen.

Voor ondernemers kan dit een stuk erkenning zijn voor hun doen en laten: beslissingen die eerder als niet-rationeel werden afgedaan, worden nu erkend als waardevol. Ook kan het hen in sommige situaties helpen om hun eigen handelen te verklaren en daardoor beter doordachte keuzes te maken voor de toekomst.

Hoewel ondernemers gebaat kunnen zijn bij bedrijfsstijlenonderzoek heeft het vooral toegevoegde waarde voor bedrijfsadviseurs, beleidsmakers en onderzoekers. Het bedrijfsstijlenconcept geeft hen handvatten om de landbouw en de bedrijven te begrijpen, zoals ze begrepen wordt door de ondernemers zelf. Daardoor ontstaat er een veel waarachtiger beeld dan de gebruikelijke afspiegeling van de landbouw, die voornamelijk gebaseerd is op theoretische economische modellen. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk dat veel bedrijven die veelal als nauwelijks levensvatbaar worden beschouwd, wel degelijk toekomst voor zichzelf zien, en ook zeker niet bezig zijn met afbouwen. Door de betekenis en strategie achter dit soort bedrijven te begrijpen, ontstaan er ook meer mogelijkheden om te ondersteunen, sturen en stimuleren. Verschillende bedrijfsstijlen zullen verschillend reageren op bijvoorbeeld overheidsbeleid. Een indeling in bedrijfsstijlen biedt de mogelijkheid om hier rekening mee te houden en verschillende instrumenten in te zetten voor verschillende stijlen.

De mogelijkheden van een gedifferentieerde aanpak reiken verder dan bedrijfseconomische kenmerken. De gedeelde opvattingen die ten grondslag liggen aan de verschillende stijlen hebben namelijk niet alleen betrekking op het verkrijgen van inkomen. Zo is er ook een verband tussen bedrijfsstijlen en bijvoorbeeld verwervingsmogelijkheden van landschap en natuur in de bedrijfsvoering (De Bruin & Van der Ploeg 1991); mogelijkheden voor weidevogelbeheer (Swagemakers 2008:118); de hoogte van de milieudruk (Roep & Roex 1992) en de mate van duurzaamheid en vervuiling (Domínguez García 2007:150).

### 3 Een nieuwe generatie bedrijfsstijlen

Sinds begin jaren '90 is er veel veranderd op het Nederlandse platteland: burgers en consumenten zijn zich steeds meer gaan bemoeien met voedselproductie; dierenwelzijn en duurzaamheid zijn belangrijke thema's geworden in overheidsbeleid; NGOs zijn een prominenter rol gaan spelen en blijken ook als partners te kunnen fungeren als het gaat om marktdifferentiatie; en wat dies meer zij.

In het bedrijfsstijlenonderzoek wordt ervan uitgegaan dat boerenarbeid zich niet laat determineren door externe factoren; het zijn de ondernemer en zijn gezin die bepalen hoe het boerenbedrijf gerund wordt. Maar de externe factoren bepalen wel de handelingsruimte waarbinnen ondernemers kunnen opereren (Van der Ploeg 1994; Wiskerke et al. 1994). Veranderingen zoals hierboven opgesomd brengen nieuwe mogelijkheden en onmogelijkheden met zich mee. Agrarisch ondernemers zullen zich moeten positioneren ten opzichte van deze nieuwe ontwikkelingen; daarin zijn wederom strategieën mogelijk.

Oude strategieën blijken niet meer zo succesvol te zijn, doordat markten veranderen, beleid wordt aangepast, netwerken transformeren, maar ook doordat ondernemers nieuwe marktkansen zien en hun opvattingen over 'goed boeren' veranderen.

De bedrijfsstijlen uit de jaren '90 verliezen daarmee langzaam hun waarde. Ondernemers hebben inmiddels nieuwe strategieën ontwikkeld, alleen zijn deze in de afgelopen 15 jaar nooit expliciet gemaakt in een nieuwe bedrijfsstijlenindeling. Het concept van bedrijfsstijlen is echter wel degelijk nog van belang. De verscheidenheid is in de afgelopen jaren alleen maar toegenomen en de ontwikkeling van de landbouw lijkt ongrijpbaarder dan ooit tevoren. Bedrijfsstijlenonderzoek kan ook in deze nieuwe situatie orde scheppen in de chaos. Zoals in de inleiding al duidelijk is geworden verdient de multifunctionele landbouw hierin speciale aandacht.

In bedrijfsstijlenindelingen uit de jaren '90 worden multifunctionele ondernemers gecategoriseerd als 'pioniers' (zie bijvoorbeeld Van der Ploeg & Roep 1990) en worden daarmee neergezet als de ultieme tegenbeweging ten opzichte van de heersende opvattingen van modernisering, schaalvergroting, intensivering en specialisatie. Dat is ook wat deze groep ondernemers bindt: zij maken deel uit van de tegenstroom, omdat zij weinig toekomst zien in wat de hoofdstroom hen te bieden heeft.

Inmiddels is de multifunctionele landbouw behoorlijk gegroeid: qua aantal bedrijven, qua omvang van (sommige) bedrijven en qua totale omzet. Met deze groei is ook de diversiteit van multifunctionele bedrijven toegenomen. Tevens heeft de zogenaamde hoofdstroom van doorgaande modernisering aan kracht ingeboet. Multifunctionele bedrijven laten zich niet meer enkel definiëren ten opzichte van de reguliere landbouw – die is namelijk een stuk minder vanzelfsprekend geworden. Binnen de multifunctionele landbouw ontstaan verschillende bewegingen die elkaar aanvullen, maar ook kunnen botsen.

De dynamiek van de multifunctionele landbouw laat zich dus niet meer enkel begrijpen als een positionering ten opzichte van de reguliere landbouw; multifunctionele ondernemers nemen uiteenlopende posities in als het gaat om wat 'goed multifunctioneel ondernemen' is. Dit duidt erop dat er in de afgelopen twee decennia bedrijfsstijlen zijn ontstaan binnen de multifunctionele landbouw.

#### **Onderscheid van de multifunctionele landbouw**

Om de diversiteit *binnen* de multifunctionele landbouw te begrijpen, moet eerst duidelijk zijn wat de multifunctionele landbouw eigenlijk is, en wat het anders maakt dan de reguliere landbouw. Dat onderscheid wordt op een aantal kenmerken gemaakt.

Het meest in het oog springende kenmerk is het feit dat er niet alleen voedselproductie plaatsvindt, maar dat er een scala aan producten en diensten geproduceerd wordt. Minder zichtbaar, maar zeker zo onderscheidend is de wijze waarop er productie plaatsvindt: de manier van samenhang aanbrengen op het bedrijf wijkt enorm af van de manier waarop dat op de reguliere bedrijven gebeurt. Zo zijn ondernemers in

de reguliere landbouw overwegend intern gericht: bezig met het optimaliseren van het productieproces. Multifunctionele ondernemers zijn juist sterk extern gericht. In plaats van te leveren een anonieme bulkmarkt zoeken zij naar eigen afzetmarkten en eigen klanten. Daardoor is de multifunctionele landbouw voor de burger en consument veel meer zichtbaar en tastbaar dan de reguliere landbouw.

Hoewel dit niet bepaald een complete beschrijving is van wat de multifunctionele landbouw behelst, wordt wel duidelijk dat het gaat om een aparte tak van sport. Tegelijkertijd is de multifunctionele landbouw niet los te zien van de landbouw als geheel. Het gaat nog steeds grotendeels over voedselproductie, en hoewel multifunctionele ondernemers op veel vlakken breken met bestaande praktijken, zijn er minstens zoveel vlakken waarop voortgebouwd wordt op reguliere landbouw.

## 4 Bestaande indelingen in de multifunctionele landbouw

Er zijn eerdere pogingen gedaan om multifunctionele bedrijven in te delen. Deze zijn met verschillende doeleinden opgesteld. Veelal om de wereld inzichtelijker te maken. Elk van deze indelingen slaagt er tot op zekere hoogte in om de diversiteit behapbaarder te maken. Toch zijn er maar enkele indelingen die ook iets van de achterliggende strategieën en drijfveren van ondernemers onthullen.

### **Indelingen in activiteiten**

De meest gebruikte indeling om de multifunctionele landbouw te beschrijven is een indeling in activiteiten. De Taskforce Multifunctionele Landbouw (zie Kierkels et al. 2012) maakt bijvoorbeeld een indeling in:

- Agrarische kinderopvang
- Boerderijverkoop
- Zorglandbouw
- Agrarisch natuurbeheer
- Recreatie en toerisme
- Boerderijeducatie

Er zijn ook andere indelingen mogelijk (zie bijvoorbeeld Van Broekhuizen et al. 1997; Renting et al. 2008). Een indeling in activiteiten geeft een goed overzicht van de multifunctionele landbouw als geheel, maar geeft tegelijkertijd een beperkt beeld van wat er zich op bedrijven afspeelt. Op bedrijfsniveau worden activiteiten vaak gecombineerd. Daarnaast is het zo dat ondernemers met dezelfde bedrijfstak er totaal verschillende strategieën op na kunnen houden.

### **Indeling in verdieping, verbreding, herfundering**

De indeling van Van der Ploeg & Renting (2004) in verdieping, verbreding en herfundering heeft dezelfde tekortkomingen. De indeling komt in het kort hierop neer:

- Verdieping is het verhogen van de toegevoegde waarde van gangbare landbouwproducten. De ondernemer positioneert zich op een andere wijze in de voedselketen.
- Verbreding is het creëren van nieuwe toegevoegde waarde op het bedrijf, waarmee de ondernemer zich buiten de oorspronkelijke productieketen begeeft en dus meer doet dan voedselproductie.
- Herfundering richt zich op de kosten en alternatieve manieren van resourcegebruik. Het gaat vooral over kostenbesparingen op het bedrijf en inzet van familiearbeid buiten het bedrijf.

Ook hier gaat het om een indeling op activiteitsniveau, waarbij grenzen veelal dwars door bedrijven heen lopen. Van der Ploeg (2000; 2003) laat zien dat de drie richtingen een goed inkomen kunnen opleveren, maar buiten het inkomensaspect worden er geen beweegredenen gegeven waarom ondernemers kiezen voor een specifieke richting of juist een combinatie van de drie richtingen.

### **Tweedeling in rationeel en geïnspireerd**

Van den Ham & Ypma (2000) geven een indeling in rationele en geïnspireerde verbreders. In tegenstelling tot de indelingen hierboven gaat deze wel in op de strategieën van ondernemers en de drijfveren die daarachter schuilgaan.

- Geïnspireerde verbreders komen vooral vanuit hun eigen visie en overtuiging tot verbreding. Zij hebben bezwaren tegen de intensieve productie en de grote groei van reguliere landbouwbedrijven, vanwege bijvoorbeeld de negatieve effecten op de natuur, de gevolgen voor ontwikkelingslanden en het verlies aan integratie van de landbouw in de samenleving. Ook het verlies van autonomie en flexibiliteit dat de doorgaande modernisering met zich meebrengt staat hen tegen.
- Bij rationele verbreders blijft reguliere voedselproductie de belangrijkste tak, maar dit vullen zij aan met nevenactiviteiten. De belangrijkste redenen zijn het veilig stellen van de 'licence to produce' en aanvullende inkomsten.

Deze indeling geeft weliswaar invulling aan het 'waarom', maar deze lijkt toch vooral betrekking te hebben op een gedateerde werkelijkheid. Dit leidt tot een indeling in slechts twee categorieën, die zich kenmerken door hun positie ten opzichte van de reguliere landbouw. In de huidige situatie zijn er nog steeds geïnspireerde en rationele verbreders, maar deze zullen verder geanalyseerd en gecategoriseerd moeten worden om wat zinvols over ze te kunnen zeggen.

### **Indelingen volgens de participatieladder**

Een andere manier om multifunctionele bedrijven in te delen is een rangschikking volgens de participatieladder. Bedrijven kunnen worden ingedeeld in de mate waarin buitenstaanders betrokken zijn bij het bedrijf. Dan ontstaat er een indeling die er als volgt uit kan zien (De Nooy-van Tol & Verschuur 2010):

- Bedrijven waar klanten toehoorders zijn en de ondernemer geheel zelf verantwoordelijk is voor alle beslissingen.
- Bedrijven waar klanten een vaste plek hebben. De ondernemer beschouwt klanten als vaste klanten en vraagt soms om hulp of advies.
- Bedrijven waar de klant vrijwilliger of deelnemer is. De klant werkt op structurele basis mee aan het bedrijf door middel van inzet van arbeid of door op contractbasis producten af te nemen.
- Bedrijven waar de klant mede-ondernemer is. De klant is verantwoordelijk voor bepaalde taken op het bedrijf en/of leent of schenkt geld aan het bedrijf. De ondernemer en de klant dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid en nemen samen beslissingen.

Voor bepaalde doeleinden kan een dergelijke indeling heel zinvol zijn. Verschillende bedrijven dragen in verschillende mate en op een verschillende manier bij aan bijvoorbeeld het dichten van de kloof tussen landbouw en samenleving. Beleid wat gericht is op het dichten van deze kloof kan effectiever worden gemaakt door verschillende typen bedrijven op verschillende wijze te benaderen.

De reikwijdte van deze indeling is echter klein. Het gaat namelijk alleen om de mate van participatie, niet om andere kenmerken. Een goede bedrijfsstijlenindeling werkt verklarend voor verschillende kenmerken, zodat de indeling voor verschillende doeleinden te gebruiken is. Het ligt niet voor de hand dat dit hier het geval is, omdat de indeling niet gebaseerd is op drijfveren van ondernemers. Voor een deel van de multifunctioneel ondernemers zal de participatiegraad waardevol zijn en mogelijk onderdeel uitmaken van hun bedrijfsstijl. Voor anderen heeft het minder waarde: verschillen in de mate van participatie zeggen bij deze ondernemers niets over een verschil in strategie; zij onderscheiden zich op andere kenmerken van elkaar. Voor een nieuwe bedrijfsstijlenindeling kan de mate van participatie een rol spelen, maar het is geen kenmerk waarop een hele indeling gebouwd kan worden.

### **Zwakke en sterke multifunctionaliteit**

Geoffrey Wilson (2007, 2008) maakt een onderscheid tussen zwakke en sterke multifunctionaliteit.

- Sterk multifunctioneel staat voor lokaal en regionaal verbonden, nieuwe mogelijkheden van inkomen vergaren, minder aandacht voor productiviteit, aandacht voor duurzaamheid en kwaliteit.
- Zwak multifunctioneel heeft dit allemaal niet of in mindere mate. Het is in eerste instantie gericht op voedselproductie.

Op basis van deze tegenstelling komt Wilson (2008) tot een indeling in bedrijfstypes. Hoewel deze bedrijfstypes gebaseerd zijn op wat er op bedrijfsniveau plaatsvindt en Wilson aangeeft dat het bedrijfstype door de ondernemer gekozen wordt, gaat hij verder niet in op het doelbewust handelen van de ondernemers dat schuilgaat achter deze keuzes. Daarnaast heeft zijn indeling een sterk normatief karakter, waarbij sterke multifunctionaliteit beter is dan zwakke multifunctionaliteit. Om de strategieën van ondernemers te doorgronden is het echter nodig om uit te gaan van verschillende wijzen van 'het goed doen'.

### **Bedrijfstypen in de zorglandbouw**

Hassink et al. (2012) komen met een indeling die wel in de buurt komt van een bedrijfsstijlenindeling. De



indeling die zij maken is gebaseerd op (1) de verhouding tussen zorg en voedselproductie, (2) de achtergrond van de initiatiefnemers en (3) de mate van samenwerking met zorginstellingen. Zij komen daarmee tot een indeling van tien bedrijfstypen. Het enige minpunt van de indeling is dat het alleen over zorglandbouw gaat en de aard van de indeling zo is dat deze niet te vertalen is naar multifunctionele bedrijven waar andere activiteiten dan zorg de boventoon voeren. Ondanks dat helpt de indeling wel om tot een bedrijfsstijlenindeling te komen voor de gehele multifunctionele landbouw.

### **Een indeling op basis van investeringsgedrag**

Ook in Dynamiek & Robuustheid (Oostindie et al. 2011) wordt een ordening aangebracht in multifunctionele bedrijven die elementen bevat van een bedrijfsstijlenindeling. Het gaat om vier groepen die duidelijke onderlinge verschillen vertonen in omvang en balans tussen bedrijfsinvesteringen.

- Geleidelijke investeerders. Deze groep investeert geleidelijk in zowel de multifunctionele als de agrarische activiteiten. Drijfveren voor multifunctionele activiteiten zijn 'nieuwe marktpotenties' en 'aanvullend inkomen'. Autonomie is belangrijk voor deze groep: er is weinig externe financiering, weinig advies van buiten en samenwerking met anderen, en er wordt vooral gebruik gemaakt van gezinsarbeid.
- Forse agrarische, voorzichtige multifunctionele investeerders. Deze groep zet vooral in op agrarische activiteiten. Drijfveren voor multifunctionele activiteiten zijn 'vergroten van bedrijfsovernamecapaciteiten' en 'actieve ondersteuning vanuit de omgeving'. Het multifunctionele is ondergeschikt aan het agrarische.
- Forse investeerders in alle bedrijfsactiviteiten. Deze bedrijven gaan voor een hoge totaalomzet en maken daarbij gebruik van veel externe arbeid. De focus ligt op regionale markten en er is veel samenwerking met andere plattelandsondernemers.
- Forse multifunctionele en voorzichtige agrarisch ondernemers. Op deze bedrijven is de landbouw ondergeschikt aan het multifunctionele. Ideologie speelt hier een grotere rol dan in de andere drie groepen. In deze groep bevinden zich relatief veel nieuwe intreders.

Deze indeling komt dichtbij een bedrijfsstijlenindeling. Toch is er nog wel wat op aan te merken. De indeling is gemaakt op basis van kwantitatieve gegevens, waardoor de essentie van de vier bedrijfstypen lijkt te ontbreken. Waar gaat het ondernemers uiteindelijk om? Wat zet deze mensen en hun bedrijven in beweging? Ook is het de vraag of de indeling (ondanks de samenhang binnen de bedrijfstypen) niet te eenvoudig is om de complexe werkelijkheid te beschrijven. In hoeverre wordt de bestaande diversiteit voldoende begrepen met deze indeling? De vraag is dus ook of het wel mogelijk is om bij elk van deze vier bedrijfstypen de essentie te duiden, omdat er mogelijk nog heel verschillende bedrijven mogelijk zijn binnen één type.

De indeling in Dynamiek & robuustheid geeft echter wel een mooie aanzet om te komen tot bedrijfsstijlen. De relatie die er gelegd wordt tussen verschillende kenmerken (investeringen, drijfveren, inzet van arbeid, functie van netwerken, etc.) is absoluut relevant voor het definiëren van bedrijfsstijlen.



## 5 Verschillen duiden: op zoek naar relevante kenmerken

Multifunctionele bedrijven onderscheiden zich op allerlei kenmerken van elkaar. Om structuur aan te brengen in deze kenmerken kunnen drie niveaus onderscheiden worden:

- Zichtbare kenmerken (wat?). Dit zijn de verschillen die duidelijk worden door op verschillende multifunctionele bedrijven rond te lopen.
- Strategische kenmerken (hoe?). Deze kenmerken gaan over het maken van keuzes: hoe wordt er samenhang aangebracht op het bedrijf?
- Persoonlijke kenmerken van ondernemers (waarom?). Dit zijn de achterliggende kenmerken: de drijfveren, persoonskenmerken, ideologie en familiehistorie op basis waarvan de keuzes gemaakt worden.

Verschillen in zichtbare kenmerken:

- Hoeveelheid en aard van de activiteiten die op het bedrijf plaatsvinden
- Rol van de landbouw
- Goederen en diensten die worden geproduceerd en verkocht
- Mate van verbinding met de samenleving
- Bedrijfsomvang
- Bedrijfsontwikkeling

Verschillen in strategische kenmerken:

- Investerings- en risico's
- Kosten, omzet, marges, winst
- Functies van de ondernemer op het bedrijf (producent, manager, verkoper, zorgverlener, etc.)
- Rol van het bedrijf in de levens van de ondernemer en zijn gezin

Verschillen in persoonlijke kenmerken:

- Drijfveren
- Ideologie, geloof, levensovertuiging
- Karaktereigenschappen van de ondernemer
- Historie van het bedrijf
- Generatie en leeftijd
- Gezinsituatie, rollen en ambities van de verschillende gezinsleden.

Elk van deze kenmerken kan een rol spelen om tot een bedrijfsstijlenindeling te komen, maar om tot een beperkt aantal stijlen te komen moeten er keuzes gemaakt worden. Het belangrijkste is dat er kenmerken terugkomen die voor de ondernemer zelf herkenbaar en belangrijk zijn. Dat kunnen voor elke stijl verschillende kenmerken zijn. Daarnaast is belangrijk hoe de kenmerken samenhangen met andere kenmerken.



## 6 Bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw

In dit hoofdstuk worden de bedrijfsstijlen beschreven die voortkomen uit de werkwijze en de overwegingen die hiervoor besproken zijn. Het gaat om vijf bedrijfsstijlen. Drie daarvan (1, 2 en 5) zijn verder onderverdeeld in subcategorieën.

### 1. Productiebedrijf met nevenactiviteit

Een bedrijf waar reguliere voedselproductie de boventoon voert qua omzet en dagindeling, en waar daarnaast multifunctionele activiteiten plaatsvinden. Dit gebeurt op kleine schaal, met minimale investeringen en veelal beperkt dit zich tot één enkele activiteit. Ambities en investeringen liggen op het gebied van voedselproductie. De nevenactiviteiten mogen dit niet in de weg staan. De mogelijkheid blijft open om te stoppen met de multifunctionele activiteiten. Deze ondernemers zullen zichzelf ook niet zien als multifunctionele ondernemer, maar als regulier agrarisch ondernemer.

Deze stijl is verder onder te verdelen door drijfveren onder de loep te nemen. Er zijn ondernemers die het multifunctionele bewust onderdeel maken van hun lange termijnstrategie, terwijl anderen het er min of meer willekeurig bij doen. Daarnaast is er een tweedeling te maken tussen mensen die op rationele gronden starten met hun nevenactiviteit en mensen die zich meer 'geïnspireerd' met verbreding bezighouden. Zo ontstaan er vier subcategorieën.

- Rationeel, korte termijn: beetje extra inkomen, in lijn met productiedenken
- Geïnspireerd, korte termijn: 'vrije tijd' creëren op het eigen bedrijf
- Rationeel, lange termijn: 'licence to produce', nevenactiviteit als voorwaarde voor productie
- Geïnspireerd, lange termijn: zingeving, iets willen betekenen

### 2. Doorstarter

Een bedrijf waar binnen de bestaande context grenzen aan groei zijn bereikt. De ondernemer kan of wil niet verder investeren in groei van het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat grond niet beschikbaar is, het onmogelijk lijkt een vergunning te krijgen, of doordat er geen bedrijfsopvolger is. Ontwikkeling van een multifunctionele tak biedt in dit geval uitkomst. Het multifunctionele beperkt zich tot één, soms enkele takken. De nevenactiviteiten worden zo gekozen en ontwikkeld dat ze weinig investeringen vereisen, en dat er weinig risico gelopen wordt. Onomkeerbare beslissingen worden vaak overgelaten aan de volgende generatie. Voor deze ondernemers staat voorop dat het bedrijf voortgezet wordt en autonomie behouden blijft. De hoogte van het inkomen is van minder belang. Deze strategie kan gecombineerd worden met pluri-activiteit (werken buitenshuis, of het runnen van een tweede onderneming).

Op basis van het toekomstperspectief dat ondernemers zien kan hier een tweedeling worden gemaakt:

- Multifunctionele landbouw als exitstrategie. Eigenlijk het zou bedrijf beëindigd moeten worden, vanwege de grenzen waar het tegenaan loopt. Door multifunctionele activiteiten te ontplooiën kan dit uitgesteld worden tot een moment dat het de ondernemer beter uitkomt (bijvoorbeeld AOW-leeftijd, of wanneer zekerheid bestaat dat het bedrijf écht niet wordt overgenomen).
- Multifunctionele landbouw voor bedrijfscontinuïteit. Met voedselproductie alleen is er geen goed inkomen meer uit het bedrijf te halen, maar door uit te breiden met een multifunctionele activiteit lukt dit wel. Hoewel deze bedrijven op het oog misschien lijken op bedrijven waar multifunctionele landbouw als exitstrategie wordt gebruikt, zijn ondernemers juist bezig om bedrijfscontinuïteit te waarborgen.

### 3. Dubbeldoelbedrijf

Een bedrijf waar zowel de agrarische tak als de multifunctionele tak professioneel ontwikkeld zijn. De multifunctionele tak is veelal beperkt tot één of enkele activiteiten. Het multifunctionele is meestal opgepakt door de vrouw (kan ook een ander familielid zijn), terwijl de man de voedselproductie voortzet. Motivatie van

de vrouw om te starten komt vaak vanuit een achtergrond in onderwijs, kinderopvang of zorg, gecombineerd met een drang naar ondernemerschap. Er is sprake van een strikte taakverdeling. Het agrarische en het multifunctionele hebben elk hun specifieke locaties op het bedrijf, eigen afzetmarkten en klanten, en eigen netwerken. Het één mag niet ten koste gaan van het ander en in beide takken wordt aanzienlijk geïnvesteerd. Voor een vliegende start van de multifunctionele tak wordt er in het begin gebruik gemaakt van het kapitaal in de agrarische tak. Op het bedrijf wordt (voorzichtig) externe arbeid ingezet.

#### **4. Multifunctionele plattelandsonderneming**

Een bedrijf dat sterk geprofessionaliseerd is op één of twee multifunctionele takken, waarbij er geen sprake meer is van professionele voedselproductie. Het inkomen komt uit het multifunctionele. Daar wordt ook externe arbeid voor ingezet. Omdat het volledige inkomen uit de multifunctionele tak moet komen, kunnen risico's niet gespreid worden. Daarom is er nogal eens sprake van schaalvergroting. Landbouw maakt geen onderdeel meer uit van de inkomensstrategie, maar krijgt een nieuwe strategische betekenis. Landbouw staat in dienst van het multifunctionele en dient als decor of activiteit. Dit kan overigens ook de landbouw van de buurman zijn.

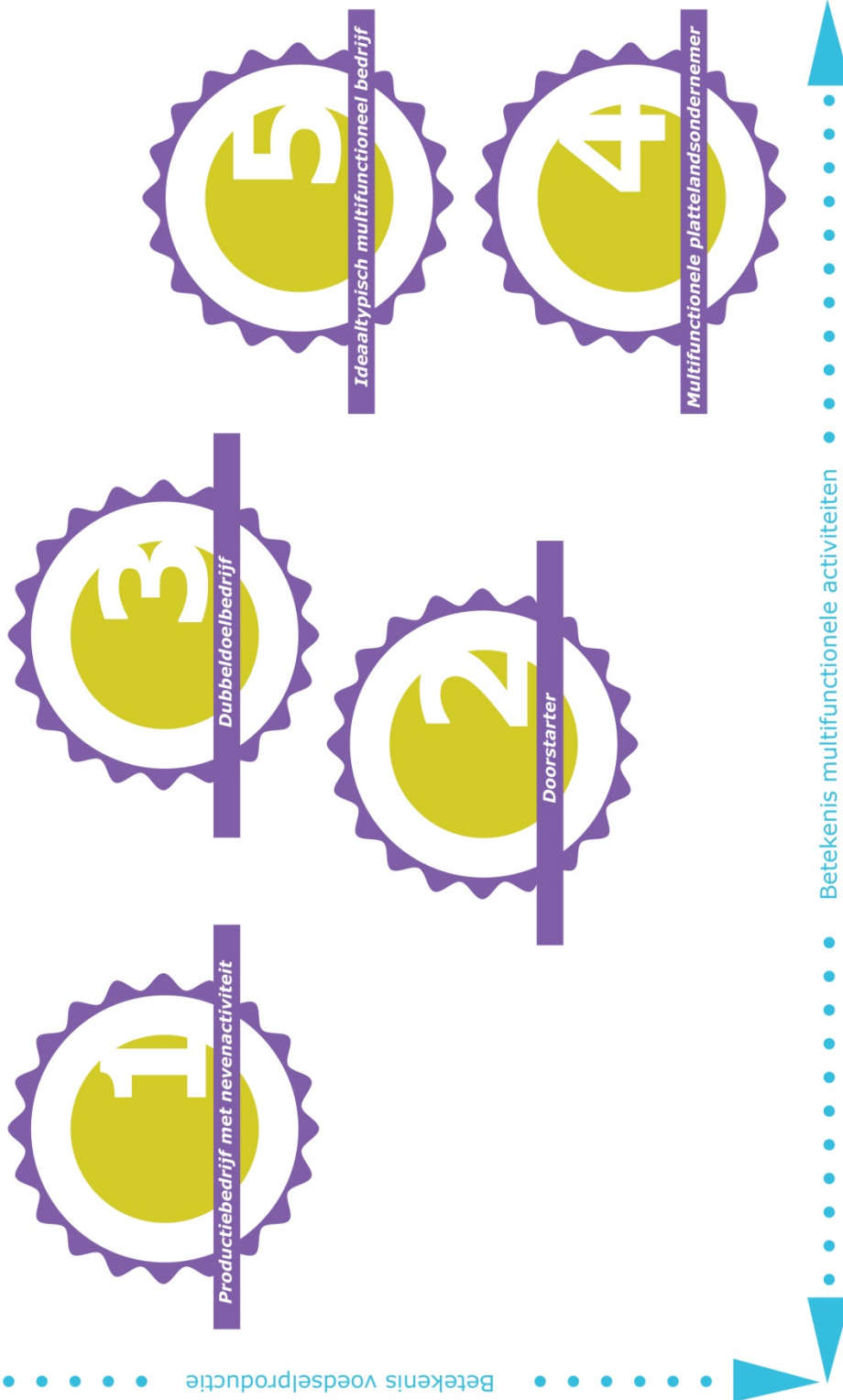
#### **5. Ideaaltypisch multifunctioneel bedrijf**

Een bedrijf met verschillende multifunctionele activiteiten die met elkaar samenhangen (synergie). Het agrarische maakt hier een wezenlijk en integraal onderdeel van uit. Er is een sterke verbinding met de samenleving. Idealisme speelt een belangrijke rol (bijvoorbeeld de verbinding stad-platteland of een biologische productiewijze). Deze bedrijven zijn grotendeels onafhankelijk van reguliere markten. Zij creëren hun eigen markt. Daardoor zijn ze wel afhankelijk van hun omgeving. In deze groep bevinden zich relatief veel nieuwe intreders, die affiniteit hebben met de landbouw maar een groot deel van hun netwerk en kennis uit 'de stad' halen. De nieuwe intreders ontwikkelen veelal wel relatief kleine bedrijven, omdat zij vaak beperkt startkapitaal bezitten.

Op basis van de rol en positie die de ondernemer inneemt op zijn bedrijf en de drijfveren die daarachter schuilgaan is een verdere onderverdeling te maken.

- Ondernemer als vakman/professional. Op deze bedrijven staat vakmanschap centraal. Drijfveren van de ondernemer zijn: iets moois maken en erkenning. Deze bedrijven zijn relatief klein. Er wordt beperkt gebruik gemaakt van externe arbeid, omdat de ondernemer het productieproces zoveel mogelijk zelf in de hand wil houden. Kwaliteit staat centraal. Een goede prijs voor het eindproduct is een deel van de erkenning waar de ondernemer naar op zoek is.
- De ondernemer als boer en aanspreekpunt. Op deze bedrijven staat gemeenschap centraal. Drijfveren van de ondernemer zijn: iets voor een ander betekenen, en veel mensen om zich heen verzamelen. Dit zijn bedrijven waar veel verschillende activiteiten plaatsvinden. Er lopen veel mensen op het bedrijf, vaak zijn die in te delen in verschillende doelgroepen. Een goed inkomen wordt gezien als een voorwaarde voor het bedrijf; niet als een doel op zichzelf. Deze bedrijven hebben weinig personeel in dienst; de ondernemer en zijn gezin doen zoveel mogelijk zelf. Wel zijn er vaak vrijwilligers actief.
- De ondernemer als manager en innovator. Op deze bedrijven staat ondernemerschap centraal. Drijfveren van de ondernemer zijn autonoom ondernemen en vernieuwen. Deze bedrijven zijn vaak groot, met veel personeel. De ondernemer heeft zelf maar beperkt uitvoerende taken. Hij stuurt vooral aan en bedenkt nieuwe dingen. Het bedrijf is goed georganiseerd, maar tegelijkertijd constant in beweging en nooit af.

# Bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw







## 7 Betekenissen van en voetnoten bij bedrijfsstijlen

### **De betekenis van verscheidenheid**

De indeling in bedrijfsstijlen maakt de verscheidenheid van multifunctionele bedrijven inzichtelijk. Veel mensen die niet 'geloven' in multifunctionele landbouw zien het als een exitstrategie. Bepleiters van multifunctionele landbouw praten juist heel veel over ideaaltypische multifunctionele bedrijven. De bedrijfsstijlenindeling maakt duidelijk dat er een veel grotere diversiteit bestaat. Net als met bedrijfsstijlen uit de jaren '90 lijkt er niet één goede manier van multifunctionele landbouw beoefenen: er is een heel scala aan manieren die elk op hun eigen wijze succesvol kunnen zijn. Dit succes wordt pas duidelijk wanneer activiteiten in samenhang met elkaar bekeken worden, en de achterliggende strategieën en drijfveren bloot worden gelegd.

Hoewel er nader onderzoek nodig is om de werkelijke verschillen te duiden, komt uit de bedrijfsstijlenindeling naar voren dat verschillende stijlen verschillende mogelijkheden en onmogelijkheden met zich meebrengen. Ze hebben allemaal hun sterke en zwakke punten. En elke bedrijfsstijl heeft te kampen met specifieke problemen, die in mindere mate te vinden zijn in andere bedrijfsstijlen. Zo zijn het vooral de dubbeldoelbedrijven die moeten oppassen met ziektedruk en fysieke veiligheid op hun bedrijf, omdat er vaak grote aantallen dieren en grote landbouwmachines aanwezig zijn. Bij ideaaltypische multifunctionele bedrijven speelt dit vaak veel minder, maar deze bedrijven zitten organisatorisch vaak complex in elkaar. Op deze bedrijven is het moeilijk om zakelijk en privé gescheiden te houden, en ook overnameproblematiek speelt vaak.

### **Handvatten voor beleid**

Het inzicht dat de bedrijfsstijlen geven in multifunctionele landbouw, biedt handvatten voor beleid. Bedrijfsstijlen zijn een manier om agrariërs te begrijpen op bedrijfsniveau, om hier vervolgens wat mee te doen op een hoger niveau, bijvoorbeeld in gemeentelijk of nationaal beleid.

Hoewel multifunctionele landbouw meer op de kaart staat dan een aantal jaren geleden, wordt het vaak in verband gebracht met verrommeling, afbouwen en eigenwijze ondernemers. Deze aspecten bestaan binnen de multifunctionele landbouw, maar er is veel meer dan dat. Juist de multifunctionele landbouw kan een belangrijke bijdrage leveren aan bepaalde beleidsdoelstellingen als: natuur- en landschapsontwikkeling, werkgelegenheid op het platteland, in stand houden van voorzieningen in dunbevolkte gebieden, stimuleren van recreatie en toerisme in het buitengebied, etc. Inzicht in bedrijfsstijlen kan hierbij helpen. De ene stijl leent zich namelijk meer voor een bijdrage aan bepaalde doelstellingen dan de andere.

Het bedrijfsstijlenconcept kan ook een aanleiding zijn om generiek beleid gericht op multifunctionele landbouw om te zetten in meer gedifferentieerd beleid en maatwerk. Dezelfde maatregel heeft namelijk niet bij iedere ondernemer hetzelfde effect; ook niet als het gaat om soortgelijke activiteiten en – op het oog – soortgelijke bedrijven. Het is van essentieel belang om te begrijpen waarom mensen doen wat ze doen.

Om verrommeling van het landschap tegen te gaan heeft het bijvoorbeeld weinig effect te proberen kleine multifunctionele bedrijven weg te saneren. Een klein deel van de bedrijven is hier waarschijnlijk voor te porren, omdat zij toch al aan het afbouwen zijn. Maar het overgrote deel van de bedrijven die op het oog hetzelfde lijken als de afbouwers, is helemaal niet bezig met afbouwen. Hun activiteiten zijn er juist op gericht om het bedrijf te continueren. Om verrommeling tegen te gaan heeft het waarschijnlijk meer zin om deze ondernemers als potentiële natuurbeheerders te zien dan als afbouwers. Door middel van voorlichting en (kleine) financiële vergoedingen kunnen zij een bijdrage leveren aan landschapsontwikkeling en wordt verrommeling tegengegaan.

Een indeling in stijlen biedt ook een waardevolle manier om bedrijven te selecteren voor onderzoek, advies en projecten. De stijlen kunnen op die manier dienen als doelgroepen. Wanneer je ondernemers van elkaar wilt laten leren, zet je bijvoorbeeld ondernemers van dezelfde stijl bij elkaar. Of je kiest er heel bewust voor om juist ondernemers van twee verschillende stijlen met elkaar in contact te brengen.

### **Handvatten voor ondernemers**

Ook voor multifunctionele ondernemers zelf kan de bedrijfsstijlenindeling handvatten bieden. Het kan hen helpen in het bepalen van hun strategie en visie. Mensen streven vaak bepaalde waarden en doelen na zonder zich daar geheel van bewust te zijn. Een bedrijfsstijlenindeling kan ondernemers helpen om hun eigen bedoelingen meer inzichtelijk te maken, en ze te laten nadenken over hun visie op hun bedrijf en op de landbouw. Hierdoor krijgen ze meer inzicht in waarnaar ze op weg zijn, en daardoor kan dit traject effectiever verlopen. Ondernemers worden namelijk succesvoller naarmate zij hun eigen strategie doelbewuster nastreven (Van der Ploeg 1999).

### **Noodzaak en doelbewust handelen**

Het bedrijfsstijlenconcept gaat uit van doelbewust handelen: ondernemers maken doordachte keuzes waarmee zij hun bedrijf vormgeven in overeenstemming met hun eigen ideeën, visie en strategie. Dat gebeurt echter wel altijd binnen een bepaalde context, die maakt dat ondernemers nooit geheel vrij zijn om keuzes te maken. Een context biedt bepaalde mogelijkheden en onmogelijkheden en maakt dat er soms ook noodzakelijke keuzes gemaakt moeten worden, waarbij er niet of nauwelijks is voor doordachte keuzes. Dit is het meest aanwezig bij de 'doorstarters'. Hoewel er een bewuste keuze wordt gemaakt om het bedrijf voort te zetten, hangt veel af van externe factoren. Er is geen scherpe visie op de toekomst, er wordt zo min mogelijk geïnvesteerd, er wordt vaak hard gewerkt en weinig verdiend. 'Het kan niet anders'.

Interessant in dit verband zijn de multifunctionele plattelandsondernemingen. Ook zij zien weinig mogelijkheden in reguliere voedselproductie en starten van daaruit multifunctionele activiteiten op. Alleen wordt dit door multifunctionele plattelandsondernemers op veel vooruitstrevender wijze opgepakt. Er worden duidelijke keuzes gemaakt, waarbij geïnvesteerd wordt en risico's worden genomen. Maar als dit goed uitpakt, wordt er wel een flink inkomen verdiend. Uiteraard speelt context hier een rol, maar ook durf, doortastendheid en strategisch inzicht van de ondernemer. En uiteindelijk vallen ook bepaalde contextaspecten binnen de invloedscirkel van de ondernemer. Denk aan de samenstelling van het netwerk, de relatie met gemeente en bureaus, etc. In bepaalde gevallen is noodzaak onafwendbaar, maar soms is het ook een keuze of een ondernemer zich wel of niet neerlegt bij wat onvermijdelijk lijkt te zijn.

Sommige ondernemers hebben het nodig om eerst een tijdje als doorstarter bezig te zijn, voordat de stap naar een multifunctionele plattelandsonderneming gemaakt kan worden, of naar een ideaaltypisch multifunctioneel bedrijf. Ook hier ligt een uitdaging voor beleidsmakers: veel doorstarters laten zich niet 'wegasaneren', maar zijn met enige hulp van buitenaf wel bereid en in staat om hun bedrijf te professionaliseren, en te transformeren naar een andere stijl die misschien beter past bij de beleidsvisie.

### **Dynamiek van bedrijfsstijlen**

De bedrijfsstijlen zoals die neergezet zijn lijken misschien statisch, maar in de praktijk zijn ze dat zeker niet. Veel bedrijven ontwikkelen zich van de ene stijl naar de andere. Dat kan heel geleidelijk gaan, maar ook plotseling. Een bedrijfsovername, bedrijfsverplaatsing, overlijden, langdurige ziekte, gezinsuitbreiding, kunnen allemaal gebeurtenissen zijn die verregaande gevolgen hebben voor een bedrijf.

Verschuivingen van de ene stijl naar de andere beperken zich niet tot de vijf beschreven bedrijfsstijlen. Ondernemers transformeren reguliere bedrijven naar multifunctionele bedrijven; en andersom natuurlijk ook. Ook zijn er nieuwe intreders in de multifunctionele landbouw (Vijn et al. 2011), die vanuit het niets een multifunctioneel bedrijf starten.

### **Bedrijfsstijlen en regio's**

Bedrijfsstijlenonderzoek in de jaren '90 werd per regio uitgevoerd. Opvallend is dat er in die tijd veel overeenkomsten zijn tussen stijlen in verschillende regio's. Er zijn accentverschillen en de vertegenwoordiging van stijlen wijkt soms af, maar de overeenkomsten overheersen. Voor multifunctionele bedrijfsstijlen lijkt het regionale aspect een grotere rol van betekenis te spelen. Bepaalde activiteiten en strategieën passen namelijk beter in de ene regio dan in de andere. Een scala aan factoren heeft invloed op de mogelijkheden en onmogelijkheden van multifunctionele landbouw (Oostindie et al. 2011): stedelijke druk, recreatieve druk, productieomstandigheden voor de reguliere landbouw, langere of kortere regionale

traditie met multifunctionele landbouw, en de aanwezigheid van organisaties en samenwerkingsverbanden. Deze factoren spelen in de multifunctionele landbouw een veel grotere rol dan in de reguliere landbouw. De multifunctionele landbouw is namelijk veel sterker verbonden met de lokale economie, ecologie, gemeenschap en markten.

### **Contextspecifieke bedrijfsstijlen**

Naast het feit dat er in verschillende regio's verschillende bedrijfsstijlen vertegenwoordigd zijn, is de gehele set aan bedrijfsstijlen afgebakend door de Nederlandse landsgrenzen. Om tot de stijlen te komen, is gekeken naar de situatie op het Nederlandse platteland, en daardoor lijkt het voor de hand te liggen dat de stijlen niet zomaar vertaald kunnen worden naar andere Europese landen. In andere landen is beleid anders, liggen de verhoudingen tussen stad en platteland anders, leven er andere opvattingen onder ondernemers, etc. In Zweden en Noorwegen is het bijvoorbeeld heel gebruikelijk voor agrarisch ondernemers om gedeeltelijk buiten de deur te werken. Dat geeft een hele andere dynamiek aan de landbouw.

### **Systeemgrenzen en de rol van de landbouw**

Een terugkerende discussie in de multifunctionele landbouw betreft de multifunctionele plattelandsondernemers. Het gaat dan om de vraag wat de rol van de landbouw is op multifunctionele bedrijven en wat die rol zou *moeten* zijn. Er komen steeds meer bedrijven waar de landbouw is teruggebracht tot iets heel kleinschaligs. Er lopen een paar dieren of er is een kleine moestuin. Van agrarische productie is niet of nauwelijks sprake; van inkomen uit agrarische activiteiten al helemaal niet. Er zijn zelfs bedrijven waar de landbouw in het geheel verdwenen is.

Maar dat wil nog niet zeggen dat deze bedrijven net zo goed in de stad zouden kunnen staan of dat een zorgboerderij zonder landbouwactiviteiten net zo min agrarisch is als een transportbedrijf dat dat toevallig op het platteland gevestigd is. Vaak speelt de landbouw wel degelijk nog een rol, maar op een heel ander niveau dan voorheen. Voor het inkomen heeft de landbouw geen direct belang meer, maar het speelt nog wel een rol in de beleving, het decor en activiteiten voor de klant of cliënt. Dat hoeft niet eens de eigen landbouw te zijn, maar kan ook de landbouw van de buurman zijn. Voor de beleving van de klant of cliënt hoeft dat geen verschil te maken. Andersom kan de buurman zijn bestaansrecht (licence to produce) ontlenen aan het multifunctionele bedrijf.

Er ontstaan steeds meer constructies waarbij twee of meer bedrijven elkaar aanvullen. Dat kan een samenwerking zijn tussen multifunctionele bedrijven, maar ook tussen multifunctionele en reguliere agrarische bedrijven. Het ene bedrijf richt zich sterk op voedselproductie, terwijl het andere bedrijf focust op één of meer multifunctionele activiteiten. Deze bedrijven kunnen naast afzonderlijke strategieën ook een gezamenlijke strategie hebben.

Voor het onderzoek van bedrijfsstijlen is het zaak om hier aandacht aan te besteden. De strategie en praktijk van een bedrijfsstijl houdt niet op bij de grenzen van het bedrijf. Juist in de multifunctionele landbouw is de verbinding met andere bedrijven en met de omgeving in het algemeen van essentieel belang.

### **Verder onderzoek naar bedrijfsstijlen**

Bij het onderzoek dat de basis vormt voor dit rapport zijn de nodige kanttekeningen te plaatsen. Twee daarvan raken aan de gedegenheid van de bedrijfsstijlenindeling die er nu ligt. Ten eerste is het empirisch materiaal beperkt: het aantal onderzochte bedrijven is klein en de interviews die gehouden zijn, hadden andere doeleinden dan het ontwaren van bedrijfsstijlen. Ten tweede beperkt het onderzoek zich tot kwalitatieve data, namelijk interviews (met ondernemers en experts) en literatuuronderzoek. De bedrijfsstijlenindeling zou veel robuuster zijn wanneer er ook een statistische analyse aan ten grondslag zou liggen. Vervolgonderzoek waarin de huidige indeling kritisch tegen het licht wordt gehouden, lijkt op zijn plaats.

Aanvullend daarop zou het interessant kunnen zijn om bedrijfsstijlen nog verder uit te diepen door in te zoomen op persoonlijkheidskenmerken. Dat kan bijvoorbeeld met het model van Andrew en Andi Lothian (gebaseerd op het gedachtengoed van Jung), waarbij mensen vurig rood, stralend geel, zacht groen of

helder blauw zijn. Een andere mogelijkheid is de koppeling van bedrijfsstijlen aan de consumentenstijlen van Motivaction (zie bijvoorbeeld Wolff-Schoemaker et al. 2009). Agrarisch ondernemers zijn zelf ook consumenten en dus in te delen in een specifieke consumentenstijl. Hoogstwaarschijnlijk zegt dit ook iets over hun manier van produceren en vermarkten. Veel agrarisch ondernemers behoren tot de 'traditionele burgerij'. 'Traditionele burgers' kopen vooral producten die ze kennen, en letten daarbij sterk op de prijs. Agrariërs die in deze categorie vallen zullen in hun ondernemen waarschijnlijk dichtbij hun eigen consumptiepatroon blijven. Wanneer zij bijvoorbeeld overgaan tot het direct verkopen van producten en diensten aan de consument, dan zullen ze producten aanbieden die vergelijkbaar zijn met wat elders te koop is, en vooral concurreren op prijs. Overigens moet er met het uitdiepen van persoonlijkheidskenmerken niet een eenzijdige focus komen te liggen op de ondernemer. Strategieën en toekomstbeelden ontstaan veel vaker op gezinsniveau dan op individueel niveau. Dat mag niet uit het oog verloren worden.

Zoals al eerder aangehaald kan een bedrijfsstijlenindeling helpen om tot gedifferentieerd beleid te komen, waarmee beleidsdoelstellingen meer impact in de praktijk kunnen krijgen. Daarvoor is echter nog wel nader onderzoek nodig, waarin duidelijk moet worden wat precies de specifieke kansen en knelpunten van elke bedrijfsstijl zijn.

Naast een verdieping van bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw, is ook een verbreding interessant om daarmee meer grip te krijgen op de totale dynamiek van het platteland. Stijlen binnen de multifunctionele landbouw zijn verbonden aan stijlen in de reguliere landbouw, maar er is ook een link met hobby- en deeltijdlandbouw. Het is waarschijnlijk dat ook binnen die groep uiteenlopende strategieën en visies te onderscheiden zijn.

# Literatuur

- Ecorys Nederland (2009). *Verbreiding gevraagd: Verkenning potentiële marktvoorwaarden verbredingsactiviteiten landbouw*. Ecorys Nederland: Rotterdam.
- Bruin, R. de (1993). *Bont of blauw: bedrijfsstijlen en koersbepaling landelijke gebieden*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Bruin, R. de (1997). *Dynamiek en duurzaamheid: Beschouwingen over bedrijfsstijlen, bestuur en beleid*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Bruin, R. de & J.D. van der Ploeg (1991). *Maat houden: Bedrijfsstijlen en het beheer van natuur en landschap in de Noordelijke Friese Wouden en het Zuidelijk Westerkwartier*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Caron-Flinterman, F., F. van Alebeek, D. de Jong, O. van Eijk, R. Ferwerda & B. Bremmer (2010). *De groene trekker: Wensen van burgers en trekkracht van boeren*. Wageningen UR Livestock Research: Lelystad.
- Domínguez García, M.D. (2007). *The you do it, it matters: A case study, farming economically in Galician dairy agroecosystems in the context of a cooperative*. Wageningen Universiteit: Wageningen.
- Ferwerda-Van Zonneveld, R., J. Rommers & S. Oosting (2008). *Zorgboerderijen voor kinderen met Autisme Spectrum Stoornissen*. Animal Science Group: Lelystad.
- Ferwerda-Van Zonneveld, R., M. Vijn, K. Engelsma & G. Migchels (2012). *De meerwaarde van multifunctionele landbouw in krimpgebied Noordoost-Groningen*. Wageningen UR Livestock Research: Wageningen.
- Fischer, M., T. Ypma, A. Monteny, E. Kok, M. van Boxtel & H. Wieringa (2012). *Vier jaar impuls voor de multifunctionele landbouw: Inzet Taskforce Multifunctionele Landbouw 2008-2012*. Taskforce Multifunctionele Landbouw: Raalte.
- Groen, A.F., K. de Groot, J.D. van der Ploeg & D. Roep (1993). *Stijlvol fokken: Een oriënterende studie naar de relatie tussen sociaal-economische verscheidenheid en bedrijfsspecifieke fokdoeldefinitie*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Ham, A. van den & M.E. Ypma (2000). *Verbreiding op landbouwbedrijven: Met visie en creatieve vasthoudendheid naar success*. LEI: Den Haag.
- Hassink J., W. Hulsink & J. Grin (2012). Care farms in the Netherlands: An unexplored example of multifunctional agriculture – towards an empirically grounded, organization-theory-based typology. *Rural Sociology* 77 (4), 569-600.
- Hendriks-Goossens, V., T. Ypma, D. Lakner, J. Jager, E. Veen, M. Voskuilen, A. Schouten, K. de Bont, H. Schoorlemmer & G. Venema (2012). *Kijk op multifunctionele landbouw: Omzet en impact 2007-2011*. LEI: Wageningen.
- Hofstee, E.W. (1985). *Groningen van grasland naar bouwland 1750-1930: Een agrarisch-economische ontwikkeling als probleem van sociale verandering*. Pudoc: Wageningen.
- Huylenbroeck, G. van & G. Durand (red.) (2003). *Multifunctional agriculture: A new paradigm for European agriculture and rural development*. Aldershot: Ashgate.
- Jong, D. de, J.H. Kamstra, A. Roest & M. de Winter (2009). *Food & fun op de boerderij: Consumentenpercepties, hoe beleven consumenten multifunctionele biologische landbouw*.
- Kierkels, T., T. Ypma, J. Kars, E.J. Veen, M.P. Vijn, M. Elings, H.A. Oostindie, R. Methorst, M.A. de Winter, K.A. Engelsma, J. Kempenaar, A.J. Visser & F.A.N. van Alebeek (2012). *Multifunctionele landbouw in Nederland: Meer dan boeren alleen*. Roodbondt: Zutphen.
- Law, J. (1994). *Organizing modernity*. Blackwell: Oxford.

- Long, N. (1984). Creating space for change: A perspective on the sociology of development. *Sociologia Ruralis* 24 (3/4), 168-184. Long, N. (2001). *Development sociology: Actor perspectives*. Routledge: Londen.
- Nooy-van Tol, J. de & G. Verschuur (2010). *Boer en buur: Verkenning boer-buur-bedrijven 2009-2010*. Taskforce Multifunctionele Landbouw.
- Oostindie, H., P. Seuneke, R. van Broekhuizen, E. Hegger, H. Wiskerke (2011). *Dynamiek en robuustheid van multifunctionele landbouw: Rapportage onderzoeksfase 2, empirisch onderzoek onder 120 multifunctionele landbouwbedrijven*. Wageningen University: Wageningen.
- Pijnenburg, B. (2011). *Organisatie- en rechtsvormen in de multifunctionele landbouw*. Taskforce Multifunctionele Landbouw.
- Ploeg, J.D. van der (1999). *De virtuele boer*. Van Gorcum: Assen.
- Ploeg, J.D. van der (2000). Revitalizing agriculture: farming economically as starting ground for rural development. *Sociologia Ruralis* 40 (40), 497-511.
- Ploeg, J.D. van der & D. Roep (1990). *Bedrijfsstijlen in de Zuidhollandse Veenweidegebieden: Nieuwe perspectieven voor beleid en belangenbehartiging*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Ploeg, J.D. van der & D. Roep (2003). Multifunctionality and rural development: The actual situation in Europe. In: G. van Huylbroeck & G. Durand (red.). *Multifunctional agriculture: A new paradigm for European agriculture and rural development*. Aldershot: Ashgate.
- Renting, H., W.A.H. Rossing, J.C.J. Groot, J.D. van der Ploeg, C. Laurent, D. Perraud, D.J. Stobbelaar & M.K. van ittersum (2009). Exploring multifunctional agriculture: A review of conceptual approaches and prospects for an integrative transitional framework.
- Roep, D. (2000). *Vernieuwend werken: Sporen van vermogen en onvermogen*. Wageningen Universiteit: Wageningen.
- Roep, D., J.D. van der Ploeg & C. Leeuwis (1991). *Zicht op duurzaamheid en continuïteit: Bedrijfsstijlen in de Achterhoek*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Roep, D. & J. Roex (1992). *Wikken en wegen: Bedrijfsstijlen en verschillen in stikstofoverschot*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Roep, D. & R. de Bruin (1994). Regional marginalization: Styles of farming and technology development. In: J.D. van der Ploeg & A. Long (eds.) *Born from within: practice and perspectives of endogenous rural development*. Van Gorcum: Assen.
- Roest, A. & A. Schouten (2009). *Multifunctionele landbouw in de provincie, aantal bedrijven, spreiding en omzet van multifunctionele activiteiten per provincie*. LEI Wageningen UR: Den Haag.
- Schoorlemmer, H.B., F.J. Munneke & M.J.E. Braker (2006). *Verbreiding onder de loep: Potenties van multifunctionele landbouw*. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving: Lelystad.
- Schoutsen, M. & M. Vijn (2011). *Naar een succesvolle boerenmarkt*. PPO: Lelystad.
- Swagemakers, P. (2008). *Ecologisch kapitaal: Over het belang van aanpassingsvermogen, flexibiliteit en oordeelkundigheid*. Wageningen Universiteit: Wageningen.
- Vijn, M., B. Bremmer, J. Hassink & M. Schoutsen (2011). *Nieuwe intreders in de multifunctionele landbouw: Een verkenning*. PPO: Lelystad.
- Wilson, G.A. (2007). *Multifunctional Agriculture: A transition theory perspective*. CABI: Cambridge.
- Wilson, G.A. (2008). From 'weak' to 'strong' multifunctionality: Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways. *Journal of Rural Studies* 24 (3), 367-383.
- Wiskerke, J.S.C., G.A.A. Wossink, J.H. Niejenhuis, H.C.M. Haverkamp & R.E. van Broekhuizen (1994). *Van eenheid naar verscheidenheid: Bedrijfsstijlen in de Flevolandse akkerbouw*. Landbouwniversiteit: Wageningen.
- Wolff-Schoemaker, F., F. Woldhek, A. Mees & F. Spangenberg (2009). *Het marktpotentieel van streekproducten: Op zoek naar de juiste lading, doelgroep en afzetkanalen*. Motivaction/Taskforce Multifunctionele Landbouw.





# multifunctioneel