

# Kompas: Koers op Morgen, Platteland en Agro-sector



eindrapportage

Henk Oostindie  
leerstoelgroep rurale Sociologie

Marianne Heselmans en Gerrie van de Ven  
leerstoelgroep plantaardige productiesystemen



WAGENINGEN UNIVERSITEIT

# Inhoudsopgave

Voorwoord

Introductie

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. De betekenis van platteland vernieuwing</b>                 | <b>3</b>  |
| 1.1 Rurale sociologie: platteland vernieuwing als omstrede begrip | 3         |
| 1.2 Plantaardige Productiesystemen: serieus doordenken van trends | 6         |
| <b>2 Strategisch ondernemerschap in een rurale context</b>        | <b>9</b>  |
| 2.1 Het vermogen om een eigen koers te varen                      | 9         |
| 2.2 Continue afstemming op de omgeving                            | 11        |
| <b>3. Ondersteuningsmethodieken</b>                               | <b>15</b> |
| 3.1 De methode Creatief met Grond voor gebiedsvisie-ontwikkeling  | 15        |
| 3.2 Methodieken voor andere gebiedsgerichte processen             | 17        |
| 3.3 Methodieken voor ondernemersgerichte ondersteuning            | 18        |
| 3.4 Zoeken met modelmatige verkenningen                           | 19        |
| <b>4. De rol van AOC's/IPC's</b>                                  | <b>21</b> |
| 4.1 Vernieuwing in het regulier onderwijs                         | 21        |
| 4.2 Ondernemersgerichte ondersteunings-activiteiten               | 23        |
| 4.3 Gebiedsgerichte ondersteunings-activiteiten                   | 24        |
| <b>5. KOMPAS-ervaringen</b>                                       | <b>26</b> |
| 5.1 Van theorie naar praktijk                                     | 26        |
| 5.2 Westelijke IJsselvallei                                       | 26        |
| 5.3 Zuid-Oost Brabant                                             | 27        |
| 5.4 Terugblik op de pilot-ervaringen                              | 29        |
| <b>6. Conclusies en Aanbevelingen</b>                             | <b>31</b> |

# Voorwoord

Tegen het einde van de vorige eeuw kwam plotseling het begrip “plattelandsvernieuwing” in ons leven. “Stadsvernieuwing” kenden we al wat langer. Dat begrip verwijst naar een verpauperde, grauwe arbeiderswijk, die met vereende krachten wordt omgetoverd in een frisse, bijdetijdse woonomgeving. Nu valt het gelukkig met de verpaupering van het Nederlandse platteland tot nu toe wel mee. Maar we denken erg verschillend over hoe het toekomstige platteland er uit zou moeten zien en het begrip “plattelandsvernieuwing” helpt ons het debat daarover te voeren.

Wat we inmiddels zeker menen te weten is, dat ons platteland meer functies zal vervullen en veelvormiger zal zijn dan heden ten dage. Dat stelt het groene onderwijs (dat we niet meer over “agrarisch onderwijs” spreken is in dit kader veelzeggend) voor tenminste twee problemen. Ten eerste: waar moeten we voor opleiden? Voor grootschalige hightech boeren en biologisch-dynamische idealisten? Campings en natuurbescherming? Gesloten varkenshouderijen en gastvrije zorgboerderijen? Multinationals in de levensmiddelenbranche en regionale zelfkazers? Het opleidingspectrum wordt erg breed. Ten tweede: hoe bereiden we in het onderwijs de jongeren van nu het beste voor op het platteland van de toekomst? Hoe belangrijk is vakkennis in die snel veranderende plattelandssamenleving van de toekomst? Zijn andere zaken niet belangrijker: ondernemerschap, je markt kennen, consumenten aanvoelen, communiceren in netwerken en dergelijke? En hoe kan het onderwijs dergelijke competenties aanbrenge(n)?

Bij het beantwoorden van deze vragen hebben de AOC's en IPC's ondersteuning gekregen van de vakgroepen rurale sociologie en plantaardige productiesystemen van Wageningen UR. Dit kreeg vorm in het project “Kompas: Koers Op Morgen, Platteland en Agro Sector”, waarvan nu de eindrapportage is verschenen.

Het debat over de toekomstige inrichting van ons platteland is nog lang niet ten einde. AOC's en IPC's bezinnen zich op hun positie hierin. Dit rapport biedt theoretisch en praktisch houvast daarbij. Het is het relaas van een boeiende ontdekkingsreis, op zoek naar nieuwe onderwijsinhouden en nieuwe onderwijsmethoden.

ir. Marcel Kooijman,  
directeur AOC Raad

# Introductie

De Nederlandse landbouw staat onder sterke maatschappelijke druk. Ze kampt met voedselschandalen zoals BSE, milieu- en dierenwelzijnsproblemen, teruglopende agrarische inkomens en claims op agrarische gronden vanuit natuur, recreatie, wonen en infrastructuur. AOC's (Agrarische Onderwijs Centra) en IPC's (Innovatie en Praktijk Centra) – van oudsher belangrijke kennisinstellingen voor de agrarische beroepsbevolking – willen en moeten hierop inspelen. Dit via het onderwijs, het cursus- en trainingsaanbod, en steeds meer ook als partner in kenniscentra voor regionale ontwikkeling.

Vanaf eind 1999 loopt binnen het Plan Dienstverlening van Wageningen UR het project KOMPAS (Koers Op Morgen, Platteland en Agro-Sector). KOMPAS heeft als doel AOC's en IPC's te ondersteunen met kennisontwikkeling rondom twee begrippen: plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap binnen de landbouw. Deze begrippen vullen elkaar aan in discussies over de toekomst van de Nederlandse landbouw.

Met het rapport dat voor u ligt sluiten we KOMPAS af. Er zijn drie workshops met docenten geweest en twee pilots, bedoeld om de theoretische inzichten toepasbaar te maken. We vatten de inzichten die op de workshops zijn uitgedragen samen, waarbij we verwijzen naar bronnen voor meer informatie. Naast de inhoudelijke betekenis van de centrale begrippen, gaan we in op methoden ter ondersteuning van plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap. Vervolgens vragen we ons af welke rol AOC's/IPC's op zich willen en kunnen nemen, en of hiervoor de benodigde randvoorwaarden aanwezig zijn. Hier bleek tijdens de workshops veel onduidelijkheid over. Ervaringen opgedaan binnen de KOMPAS-pilots illustreren vervolgens dat ondersteuning van plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap geen eenvoudige processen met zich meebrengt. Hetzelfde geldt voor kennis-netwerk-ontwikkeling tussen samenwerkende kennisinstellingen. De rapportage wordt afgesloten met een aantal conclusies en aanbevelingen.

# De betekenis van plattelandsvernieuwing

Plattelandsvernieuwing is vanuit verschillende invalshoeken te benaderen met verschillende visies op de toekomst van de Nederlandse landbouw, zo bleek tijdens de KOMPAS-workshops.

Hieronder belichten we de invalshoeken vanuit twee leerstoelgroepen van Wageningen UR: rurale sociologie en plantaardige productiesystemen.

## [ 1 ]

### 1.1 Plattelandsvernieuwing als omstreden begrip

De landbouw is niet langer een vanzelfsprekende drager van de regionale economie en/of plattelandscultuur. De ruimte wordt steeds meer geclaimd voor andere functies dan landbouw waaronder natuur, recreatie, waterbeheer, cultuurhistorie, zorg, industrie etcetera. Over de vraag hoeveel ruimte er daarbinnen blijft voor agrarische activiteiten lopen de meningen uiteen. De leerstoelgroep rurale sociologie ziet plattelandsvernieuwing daarom als een 'arena' van actoren met meer of minder gedeelde opvattingen, probleemanalyses - en oplossingspercepties over het maatschappelijk belang van de landbouw en het platteland, de gewenste kwaliteiten van het platteland, en het belang van de agrarische beroepsbevolking in plattelandsvernieuwingsprocessen.

Zo bestaan er voor de gewenste landbouwontwikkeling duidelijke tegenstellingen in opvattingen aangaande het al dan niet vervolgen van het moderniseringsproces van de laatste decennia; moet dit proces (gekenmerkt door schaalvergroting en specialisatie) worden vervolgd om mee te kunnen op de wereldmarkt, of moet een omslag worden gemaakt naar multifunctionele landbouw met een hernieuwde oriëntatie op de regio en de omliggende steden, en met een

omslag binnen de EU van landbouwbeleid naar 'plattelandsbeleid'. Sommigen zien een tweeleding voor zich in enerzijds gebieden die zich oriënteren op de wereldmarkt, en anderzijds gebieden met een multi-functionele landbouw, voornamelijk georiënteerd op de regio en de omliggende steden. Anderen vinden dat op het Nederlandse platteland helemaal geen toekomst meer is voor de grootschalige, gespecialiseerde landbouw.

#### Drie tendensen

Rurale sociologie signaleert drie tendensen die momenteel de toekomst van het Nederlandse platteland bepalen. Allereerst de groeiende maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid en volksgezondheid, voortgekomen uit de negatieve gevolgen van de intensieve landbouw voor het milieu, de problemen met dierenwelzijn en – gezondheid en de terugkerende voedselschandalen. De agrarische sector staat voor de opgave duurzamere productiemethoden te ontwikkelen en het vertrouwen in de voedselveiligheid te herwinnen. Dit is een kans voor het agrarisch ondernemerschap en het behoud van agrarische activiteiten op het Nederlandse platteland. Voedselveiligheid is immers een belangrijke 'non-importable': het kan eigenlijk niet echt goed geïmporteerd worden. Controle op voedselveiligheid in handen van 'derden' – buitenlandse producenten en overheden –

creëert immers kwetsbare afhankelijkheidsrelaties.

Een tweede tendens betreft de veranderende maatschappelijke betekenis van de landbouw. De Nederlandse agrarische sector wordt steeds meer beoordeeld op andere maatschappelijke behoeftes dan voedselproductie, zoals de aantrekkelijkheid van het landschap, behoud van biodiversiteit en natuurwaarden, ruimte voor recreatie en ontspanning en de culturele identiteit van het platteland. Ook hier kunnen we spreken over een cruciale 'non-importable', namelijk een aantrekkelijk platteland, ook vanuit Europees perspectief. Agenda 2000 is niet alleen te beschouwen als een forse stap richting verdere liberalisering, maar eveneens als een poging om het Europese landbouwmodel met de daarin besloten variëteit aan cultuurlandschappen, cultureel erfgoed en andere maatschappelijke waarden te verdedigen. Dit door het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) om te vormen tot een Ruraal Ontwikkelingsbeleid. Ook deze tendens biedt nieuwe perspectieven voor agrarisch, of liever gezegd, ruraal ondernemerschap. Denk aan multi-functioneel landgebruik, de integratie van landbouw en natuur, landschapsbeheer, waterbeheer, recreatief medegebruik, etc. Liberalisering, globalisering en internationale marktontwikkelingen vormen de derde tendens. Als gevolg van internationalisering en globalisering heeft de agrarische ondernemer steeds meer te maken met internationale concurrentieverhoudingen. Het feit dat Nederland zich kenmerkt door een enorme grond-schaarste en een hoge milieudruk, resulteert in een verslechterende internationale concurrentiepositie. De veranderingen in het EU-landbouwbeleid, overvoerde voedselmarkten en de internationalisering van agro-industriële productieketens resulteren in verslechterende opbrengsten/kostprijsverhouding. Enerzijds stagneren de opbrengsten als gevolg van marktontwikkelingen. Anderzijds nemen de kosten toe als gevolg van investeringen in bijvoorbeeld milieu- en productierechten. De landbouw bevindt zich daarom als het ware in een 'tangbeweging': het verschil tussen opbrengsten en kosten wordt steeds kleiner.

Voor deze als 'citroen-pers' aangeduide situatie zijn drie uitwegen te schetsen. Het eerste scenario bouwt voort op het 'traditionele' agrarische antwoord en betreft een landbouwontwikkeling op basis van een door-

gaande schaalvergroting, meer automatisering, en verdere ketenintegratie en specialisatie. Dit lijkt voor de Nederlandse grondgebonden landbouw weinig toekomst te hebben. Voor individuele agrarische bedrijven is het moderniseringstraject steeds moeilijker te realiseren als gevolg van de sterk groeiende bijbehorende transactie-kosten in de vorm van aankoop van grond of productie-rechten, milieugebruiksruimte, bedrijfsverplaatsing om aan planologische beperkingen te ontsnappen, etc. Een doorgaande modernisering als uitweg op micro-niveau leidt daarom tot een versterking van de 'citroen-pers' beweging op macro-niveau, d.w.z. een verdere afname van het agrarische inkomen en de agrarische werkgelegenheid.

Het tweede scenario betreft de verdwijning van de landbouw uit Nederland. Het platteland wordt omgevormd tot consumptie-ruimte voor stedelijke behoeftes door vrijkomende landbouwgronden aan te wenden voor natuurbeheer, recreatie, wonen, infrastructuur, etc. De stad annexeert dus in feite het platteland, waarbij deze duidelijk weinig waarde toekent aan de bijdrage van ruraal ondernemerschap aan het behoud van een aantrekkelijk platteland, en aan het feit dat nog steeds 70% van de Groene Ruimte door boeren wordt beheerd. Dit scenario roept ook de vraag op wie uiteindelijk het cultuurlandschap moet gaan beheren.

Het derde scenario noemen we het plattelandsonwikkelingsmodel. Het betreft nieuwe uitwegen teneinde de stagnatie van de opbrengsten te doorbreken dan wel de kosten te reduceren. Agrarische ondernemers verhogen de opbrengsten door het bedrijf te verbreden of te verdiepen, en op zoek te gaan naar nieuwe allianties. Een verdieping van de bedrijfsvoering verwijst naar kwaliteitsproductie middels bijvoorbeeld biologische landbouw, streekeigen-producten of korte ketenontwikkeling via productverwerking en/of productvermarketing. Een verbreding van de bedrijfsvoering verwijst naar de productie van nieuwe goederen en diensten als natuur- en landschapsbeheer, agri-toerisme, zorgverlening, energie-productie, en anderssoortige economische activiteiten in vrijkomende agrarische gebouwen, etc.

Daarnaast kan ook middels pluri-activiteit, ofwel aanvullende inkomsten van buiten het bedrijf het totale agrarische (gezins)inkomen worden vergroot. Pluri-activiteit is in Nederland lange tijd beschouwd als een mar-

ginaal verschijnsel, maar inmiddels wordt op 60% van de agrarische bedrijven door man of vrouw een aanvullend inkomen verdiend via activiteiten buiten het bedrijf. Een ontwikkeling die overeenstemt met de algemene trend van tweeverdieners. Pluri-activiteit vormt daarom een van de kurken waarop de Nederlandse landbouw drijft. Ze is bovendien te beschouwen als een expressie van de toenemende vervlechting van landbouw en maatschappij.

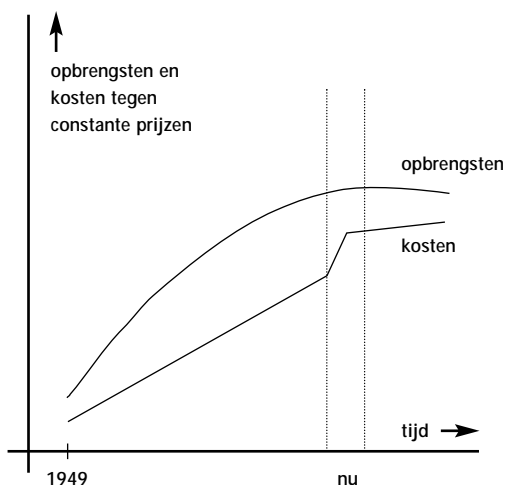
### Kosten besparen

In het plattelandsontwikkelingsmodel is behalve voor extra inkomstenbronnen, ook ruimte voor kostenreductie. Bedrijfsstijlenonderzoek van rurale sociologie leert dat de inkomens van bedrijven met een vergelijkbare omvang enorm kunnen verschillen. Dit hangt o.a. samen met de wijze waarop bedrijven eigen hulpbronnen (arbeid, kapitaal, kennis, sociale netwerken, etc.) tot waarde weten te brengen, dan wel juist kiezen voor de mobilisatie van hulpbronnen via markten. Bedrijfsstijlen die vooral voortbouwen op eigen hulpbronnen en daardoor een bepaalde onafhankelijkheid ten opzichte van de 'citroen-pers' weten te realiseren, behalen bij vergelijkbare bedrijfsomvang door hun lagere kosten aanzienlijk hogere bedrijfsinkomens. In het praktijkonderzoek bestaat een beginnende belangstelling voor deze alternatieve vormen van kostenbesparing, wat bijvoorbeeld tot uiting komt bij het Praktijkonderzoek in Lelystad, waar het inkomen op twee wat betreft technologische trajecten sterk uiteenlopende melkveehouderijbedrijven wordt vergeleken. Beide bedrijven

streven een volwaardig arbeidsinkomen na bij een werkweek van 50 uur. Op het hightech-bedrijf is daarvoor een melkkwotum van 8 ton nodig, terwijl het zogenaamde 'lage-kosten-bedrijf' een melkkwotum van slechts 4 ton nodig heeft.

Alternatieve vormen van kosten-reductie kunnen ook worden gerealiseerd middels nieuwe samenwerkingsverbanden, zoals blijkt uit het sterk groeiend aantal milieu-coöperaties. Door op zoek te gaan naar meer regio- en bedrijfs-specifieke oplossingen voor het verlagen van de milieu-druk, - en zo beleidsmatige ruimte te creëren - kunnen milieu-kosten soms flink worden teruggedrongen, leren bijvoorbeeld ervaringen binnen milieu-coöperaties in Friesland.

Het plattelandsontwikkelings-model kiest dus voor multifunctionele bedrijvigheid die beantwoordt aan veranderende maatschappelijke behoeftes rond het platteland en die nadrukkelijk voortbouwt op het aanwezige ondernemerschap bij de agrarische beroepsbevolking. Ruraal sociologisch onderzoek leert dat multifunctionele landbouw al lang niet meer een marginale activiteit is op voornamelijk marginale bedrijven. Zo blijkt uit een in het voorjaar van 2001 uitgevoerde enquête onder ruim 500 professionele bedrijven (hobby-bedrijven uitgesloten) dat 40% van de Nederlandse agrarische ondernemers inmiddels bezig is met verbreding of verdieping. Het betreft gemiddeld genomen jongere ondernemers op grotere bedrijven. De bijdrage aan het agrarisch inkomen uit verbreding en verdieping wordt door ondernemers zelf geschat op gemiddeld 21%, terwijl gemiddeld 15% van het totale gezinsinkomen uit pluri-activiteit komt. Vertaald naar de sector als geheel betekent dit dat momenteel al zo'n 20% van het agrarische gezinsinkomen afkomstig is uit verbreding, verdieping en pluri-activiteit. Daarnaast blijkt op professionele bedrijven een grote interesse te bestaan in verbreding- en verdiepingsactiviteiten. Ondernemers geven echter te kennen dat zij worden geconfronteerd met de nodige barrières om de drang tot multi-functionele bedrijvigheid daadwerkelijk te kunnen realiseren, zoals knellende regelgeving en het vaak restrictieve ruimtelijk beleid. Mogelijke oplossingen voor dergelijke knelpunten zijn o.a. extra ruimte voor regiospecifieke milieubeleid (zie ook eerdere opmerkingen over milieu-coöperaties) en ruimtelijke ordeningsprocedures waarin anderssoortige bedrijfsontwikkeling niet bij



Figuur 1: De landbouw in de tang.



voorbaat wordt uitgesloten, maar wordt getoetst op de bijdrage aan gewenste gebiedskwaliteiten ('ja, mits' benadering).

## **1.2 Plantaardige productie-systemen: serieus doordenken van de trends.**

Plantaardige productiesystemen gaat er niet vanuit dat het plattelandsontwikkelingsmodel met multifunctionele landbouw de toekomst zou moeten zijn voor het gehele Nederlandse platteland. Het kan voor bepaalde gebieden een optie zijn. Maar in andere regio's, zoals Flevoland en delen van Noord- en Zuidwest-Nederland, kan een hoogproductieve, grondgebonden landbouw een plaats houden. Nederland heeft immers vruchtbare, makkelijk te bewerken gronden. Weliswaar is de grond duur, maar daar staat tegenover dat Nederland internationaal voorop loopt in de toepassing van landbouwkundige kennis en technologie. Daarnaast kunnen er ook regio's zijn waar de landbouw geheel uit zal verdwijnen, om plaats te maken voor bebouwing en (agro)-industrieterreinen, of juist natuur. De leerstoelgroep wil ook niet per definitie uitgaan van het gezinsbedrijf, in ieder geval niet van het gezinsbedrijf zoals dat tot nog toe functioneerde. Inmiddels zie je bij de agrarische bedrijven die kiezen voor schaalvergroting al een trend naar ketenbedrijven (deels in het buitenland) met aan het hoofd

een manager. Zo'n ontwikkeling moet in de toekomst ook niet uitgesloten worden voor grondgebonden akkerbouwbedrijven of gemengde bedrijven. Per regio moet dus steeds worden gekozen, waarbij men wel rekening houdt met de trends. Dat kunnen trends zijn zoals geschetst in 1.1, maar men kan ook denken aan andere trends die de Nederlandse landbouw heeft doorgemaakt vanaf 1950.

### **Productiviteitsgroei**

Allereerst is de productiviteit van de landbouw sterk gestegen per eenheid oppervlakte, per arbeidsuur en per dier, maar ook per ingezette hoeveelheid teelttechnische productiemiddelen zoals water, plantenvoedingsstoffen, gewasbeschermingsmiddelen en energie. Nederland behoort qua land- en tuinbouw tot de meest productieve landen. Voor Nederland is het lastiger dan voor veel andere landen om de productiviteit nog verder op te voeren, maar enige groei is nog wel mogelijk. Daarnaast is de teelt nog een stuk milieuvriendelijker te maken met technieken en managementmaatregelen die passen bij een geïntegreerde landbouw. Tweede trend is dat de land- en met name de tuinbouw steeds meer het karakter van een industrie krijgen. Vooral bij producten die op een klein areaal kunnen worden verbouwd en niet aan grond zijn gebonden zoals bloemen, potplanten en zaai- en pootgoed, is inmiddels sprake van een vrijwel volledig gecontroleerd productie-



proces, deels geautomatiseerd en met zeer hoge toegevoegde waarde. Voor bulkproducten zoals veevoer en granen is een groter areaal vereist, doch ook hier wordt de productiewijze industriëler van karakter.

Vervolgens is het ketendenken een belangrijke trend. De afzet van anonieme bulkproducten, waaraan weinig specifieke kwaliteitseisen worden gesteld, maakt plaats voor controle binnen ketens en afspraken over bepaalde kwaliteitseisen tussen primaire producenten, verwerkers, handelaren en afnemers. Wel wordt de noodzaak hiertoe nog meer beleden dan dat er al werkelijk veel in ketens wordt gewerkt, dit omdat vaak nog een ketenregisseur ontbreekt. Onder druk van de Europese supermarkten (georganiseerd in EUREP-GAP) en de EU worden producenten nu evenwel gedwongen om de controle op producten door de hele keten heen, te waarborgen.

Een laatste trend die men kan signaleren is de erosie van instituties en van de politieke invloed die het 'groene front' had. De offensieve en initiërende rol die de bedrijfstak in het verleden speelde, heeft plaats gemaakt voor sterk defensieve en vaak contraproductieve pogingen tot beïnvloeding van politieke besluitvorming. Voor boeren betekent het wegvallen van hun sterke lobby-organen dat ze zelf meer moeite moeten doen voor het creëren van een draagvlak in hun omgeving, bijvoorbeeld middels een beleidsplan.

### Foute premissen

Trends als deze moeten partijen serieus doorddenken om te komen tot doelen voor een gebied, en daarbinnen voor bedrijven. Daarbij kunnen computermodellen, waarmee verschillende scenario's zijn door te rekenen op hun consequenties voor economie en milieu, een hulpmiddel zijn bij de discussie (zie verder 3.1 en 3.4). Dit serieus doorddenken van de trends kan voorkómen dat bij het invullen van dit gebiedsgericht plattelandsbeleid, het denken vastloopt. Dit omdat betrokken partijen vasthouden aan foute premissen, hardnekkige mythes of taboes.

Een voorbeeld van een foute veronderstelling, die je wel vaak bij boeren tegen komt, is dat de EU-subsidies zullen blijven stromen. Dit is niet het geval. Subsidies waaraan geen voorwaarden worden gesteld aan bijvoorbeeld het landschapsbeheer zullen verdwijnen, onder toenemende druk vanuit de WTO en de maatschappij. Dat betekent niet dat alle bedrijven nu aan landschapsbeheer en natuur

moeten doen, wel dat als ze het niet doen, ze moeten kunnen concurreren tegen wereldmarktprijzen. Andere foute veronderstelling is vaak dat landbouw nog de belangrijkste draager is van het platteland en de plattelandsontwikkeling. Maar zelfs in de meest agrarische streken is landbouw al lang niet meer de belangrijkste economische drager van de regionale economie.

### Moderne technologie en kennis

Een frustrerend taboe kan de moderne technologie zijn. Met name maatschappelijke groeperingen hebben weleens de neiging de opvatting te huldigen dat de hoogtechnologische landbouw per definitie vervuילend is. Daarmee gepaard gaat vaak een nostalgisch terugverlangen naar een in de herinnering gekoesterd en verfraaid verleden. Maar hoewel de moderne technologie zeker negatieve gevolgen heeft gehad, is het niet zinvol om nu alle hightech af te wijzen en daarmee het kind met het badwater weg te gooien. Dat berust op een verkeerd beeld van de huidige technologische mogelijkheden. Vergelijk je in Nederland grootschalige, sterk geautomatiseerde kassen met nauwelijks geautomatiseerde kassen, dan zijn de eerste per eenheid product meestal zuiniger in gebruik van energie, bestrijdingsmiddelen en kunstmest dan de tweede. Zo kunnen in de toekomst ook op de grondgebonden bedrijven technieken als GPS en genetische modificatie bijdragen aan verminderd kunstmest- en bestrijdingsmiddelengebruik, ook op de relatief kleine, bedrijven. Vaak zal een combinatie van door deskundigen ingebrachte hightech en lowtech (zoals hagen met natuurlijke vijanden) én ervaringskennis van boeren de beste resultaten opleveren.

### Panacee

Mensen kunnen ook vasthouden aan bepaalde mythen. Zo neigen sommigen in discussies weleens multifunctionele landbouw te zien als panacee voor de Nederlandse boer en het platteland. Maar, ondanks het feit dat verbreding van de landbouw een beleidsstreven van de overheid is, zijn er nog maar weinig boeren die daadwerkelijk een substantieel deel van hun inkomen uit verbredingsactiviteiten halen - inkomsten uit loonarbeid niet meegeteld. Het concept hoeft niet te worden afgewezen, maar dient wel per regio op zijn merites te worden beoordeeld.

Verder moet in de discussie ook altijd reke-

ning worden gehouden met paradoxen die de discussies kunnen vertroebelen. Het is een paradox dat er enerzijds te weinig landbouwgrond is, en anderzijds te veel. Te weinig is er vanuit het standpunt van de boer die wil uitbreiden. Te veel is er vanuit het standpunt van de samenleving, die zich afvraagt waarom we in Nederland zoveel landbouwgrond moeten houden met de huidige overproductie.

Wanneer mensen bij het vaststellen van een toekomstplan de trends in ogenschouw nemen, en meningen op hun merites beoordelen, is te komen tot richtlijnen voor een concrete aanpak. Gezorgd moet worden dat de ruimtelijke ordening een goede, eigentijdse invulling krijgt. Handig is daarbij te zoeken naar 'meekoppelende belangen'. Hoe kun je een gebied zo inrichten dat de wensen van de partijen op elkaar aansluiten? Een projectontwikkelaar, een natuurbeschermingsorganisatie en een boer bijvoorbeeld, zouden elkaar kunnen vinden in een groot multifunctioneel bedrijf met zowel natuur en voedselproductie als een camping of een golfterrein. Maar het kan ook zijn dat men uitkomt op monofunctionele akkers waarbij het golfterrein buffer is tussen het natuurgebied en de akkers met genetisch gemodificeerde gewassen. Uiteindelijk moeten dan prioriteiten worden gesteld. Het Nederlandse ruimtelijk beleid is momenteel dat aan een aantal gebieden één functie is toegekend, zoals de ecologische hoofdstructuur waarin natuur domineert, een cultuur-historische hoofdstructuur waarin landschappelijke functies domineren, en een agrarische hoofdstructuur waarin productiefuncties voorrang hebben. Daarnaast moeten er gebieden komen die voldoen aan bepaalde basiseisen qua milieu, landschappelijke waarden en ruimtelijke inrichting, maar die verder lokaal en/of regionaal worden ingevuld.

### **Bronnen met relevante informatie over platteland vernieuwing**

Broekhuizen, R. van, e.a., Over de kwaliteit van plattelandsontwikkeling, Wageningen Universiteit, 1997.

LNV, Voedel en Groen, Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief, Den Haag, Ministerie van Landbouw, 2000.

Edel, B. e.a., De economie van de Veehouderij in Nederland, twintig gesprekken over feiten en meningen, Rathenau Instituut, Den Haag.

Ploeg, J.D. van der, De virtuele boer, Van

Gorcum, Assen, 1999.

Vogelezang, L., e.a., Ruimte voor kwaliteit, naar een integraal ontwikkelingsplan voor het landelijk gebied in het land van Maas en Waal, WUR, rurale sociologie, 2001.

[www.platteland.pagina.nl](http://www.platteland.pagina.nl) (start-pagina met uitgebreid aanbod van voor platteland vernieuwing relevante sides)

[www.rural-impact.net](http://www.rural-impact.net) (vanaf begin 2002, side met info over sociaal-economische impact van platteland vernieuwing in Nederland, Italië, Spanje, UK, Ierland en Duitsland).

SPIEL, tijdschrift voor landbouw en platteland, Uitgeverij Klandeman, Ruurlo

Landleven, Tijdschrift voor het landelijk gebied (zie ook [www.landwerk.nl](http://www.landwerk.nl))

[www.rlg.nl](http://www.rlg.nl), (met o.a alle publicaties van de Raad van het Landelijk Gebied)

[www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl) (met o.a. informatie over diverse beleidsthema's).

[www.vromraad.nl](http://www.vromraad.nl) (side met o.a. adviesrapporten op het terrein van een duurzame leefomgeving)

[www.innovatienetwerk-platteland.nl](http://www.innovatienetwerk-platteland.nl) (discussie-platform voor iedereen die zich betrokken voelt bij platteland vernieuwing).

[www.bansplatteland.net](http://www.bansplatteland.net) (side over bestuurlijke vernieuwing in relatie tot platteland vernieuwing)

[www.eufic.org/open/fopen.htm](http://www.eufic.org/open/fopen.htm) (Europese side over voedselveiligheid)

[www.erkendstreekproduct.nl](http://www.erkendstreekproduct.nl) (side met info van Stichting Streekproducten Nederland)

[www.eurepgap.com](http://www.eurepgap.com) (site met informatie over de eisen die de supermarkten vanaf 2002 gaan stellen)

[www.alterra.nl](http://www.alterra.nl) (site met vele rapporten rond platteland vernieuwing die gratis zijn te downloaden)

# Strategisch ondernemerschap in een rurale context

Een visie op de toekomst van het platteland en de landbouw moeten (aankomende) plattelandsondernemers vertalen naar de eigen bedrijfsvoering. Vandaar dat tijdens KOMPAS strategisch ondernemerschap een centraal begrip is geweest. Hieronder de visies op strategisch ondernemerschap binnen de landbouw, zoals uitgedragen door verschillende disciplines van Wageningen UR.

## [ 2 ]

### 2.1 Het vermogen om een eigen bedrijfskoers te varen

Dat plattelandsvernieuwing momenteel zo omstreden is, maakt het er voor de agrarische beroepsbevolking niet gemakkelijker op. Tijdens het moderniseringsstraject was het agrarische expertise-systeem nog eensgezind over de te volgen koers, maar momenteel ontbreekt het aan eenduidige, richtinggevend bakens voor toekomstige bedrijfsontwikkeling. Het vermogen om een eigen bedrijfskoers te varen ofwel strategisch ondernemerschap, is daarom belangrijker dan ooit binnen de Nederlandse landbouw.

De leerstoelgroep rurale sociologie benadrukt dat agrarisch ondernemerschap een aantal specifieke kenmerken heeft vergeleken met het reguliere ondernemerschap. Allereerst betreft het voor het overgrote deel ondernemerschap binnen gezinsverband. Afgezien van de tuinbouw, is in alle andere sectoren het gezinsbedrijf nog immer de sterk dominante bedrijfsvorm. Binnen KOMPAS is er op

gewezen dat gezinsbedrijven worden gekenmerkt door een aantal duidelijke spanningenvelden, voortkomend uit de verschillen tussen de logica van de markt en de gezinslogica (zie figuur).

Agrarische ondernemers moeten, vergeleken met veel niet-agrarisch ondernemers, ook meerdere handelingsdomeinen coördineren. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen de handelingsdomeinen Gezin, Productie-kolom en Groene Ruimte, elk met specifieke structurerende principes en specifieke veranderingsprocessen. Agrarisch ondernemerschap behelst dus ook de integratie en coördinatie van die uiteenlopende handelingsdomeinen. Bijvoorbeeld: de sterk groeiende belangstelling voor verbreding en verdieping in de landbouw is uitsluitend te begrijpen als men zowel de veranderende man-vrouw-relaties binnen gezinsbedrijven, als veranderingsprocessen in de Productie-kolom (citroen-pers!) en de Groene Ruimte (nieuwe functies van het platteland) in ogenschouw neemt.

10 [ 11

|                    | Marktlogica       | Gezinslogica       |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| Argumenten         | Zakelijk          | Emotioneel         |
| Lange termijn doel | Winst             | Welzijn en geluk   |
| Inkomensbesteding  | Productiemiddelen | Consumptiemiddelen |
| Locatiefunctie     | Productie         | Wonen              |

Figuur 2: Marktlogica en gezinslogica

Het binnen de landbouw aanwezige resistentievermogen ofwel de diep gewortelde 'cultuur tot overleven', is een derde kenmerk van agrarisch ondernemerschap. Wanneer bedrijfscontinuïteit inderdaad vooral bepaald zou worden door de in de economische theorievorming veronderstelde wetmatigheden, dan zou het overgrote deel van de huidige agrarische bedrijvigheid al lang niet meer bestaan. Maar niet-economische drijfveren blijken eveneens van groot belang voor de continuering van agrarische bedrijvigheid, zoals de behoefte aan zelfstandig en aantrekkelijk werk, de omgang met de natuur en het behoud van aantrekkelijke woon-werk-combinaties.

Dat agrarische bedrijven tegen de veronderstelde economische logica blijven bestaan, is eveneens te danken aan het binnen de landbouw aanwezige vermogen om een zekere mate van onafhankelijkheid te creëren tegenover de eerder genoemde 'citroen-pers'-ontwikkeling. Dit door een bedrijfsontwikkeling die zoveel mogelijk gebaseerd is op de aanwending van eigen hulpbronnen als grond, kapitaal, kennis, arbeid, sociale netwerken, etc. In de beschrijving van het plattelandsontwikkelings-model (zie 1.1) gingen we al in op het belang van dergelijke alternatieve vormen van kostenbesparing. Hier beperken we ons tot de conclusie dat agrarische bedrijvigheid die volgens de logica van het moderniserings-traject eigenlijk geen bestaansrecht heeft, toch kan blijven bestaan. Niet omdat het alternatief in de vorm van het plattelandsontwikkelings-model als een laatste redmiddel wordt gezien, maar omdat bedrijven tijdig anticiperen op veranderende maatschappelijke omstandigheden, en actief zoeken naar aanvullende inkomensgenererende activiteiten en/of kostenbesparingen.

### **Kwaliteiten ondernemerschap**

Het specifieke van agrarisch ondernemerschap is dus een brede oriëntatie op mogelijke bedrijfsactiviteiten en aanvullende inkomstenbronnen. Het ondernemerschap vormt binnen dit geheel een full-time of part-time activiteit. In beide gevallen onderscheiden we de volgende twee kwaliteiten van strategisch ondernemerschap:

- er is een heldere strategie in de vorm van een goed doordachte redenering waarom het bedrijf zo wordt ontwikkeld;

- het startpunt van het denken ligt bij de vragen uit de markt en de maatschappelijke opvattingen (eisen aan producten; vraag naar nieuwe producten en diensten; denken over landbouw, milieu, dierenwelzijn, ruimtelijke ordening, etc.). De gedachtegang is dus niet (wat in boerenkringen toch nog veelvuldig naar voren wordt gebracht): 'we hebben toch zo'n goed product en werken zo hard, dat moet de maatschappij toch belonen'.

Daarnaast benadrukken we dat er geen standaardrecept bestaat voor succesvol strategisch handelen, maar dat er wel lessen uit de praktijk zijn te trekken:

1. Een stap-voor-stap benadering blijkt vaak beter dan het 'in een keer iets groots neerzetten' (met zogenaamde 'turn-key' projecten zijn nogal wat negatieve ervaringen). De stap-voor-stap benadering beperkt de risico's (het hoofd zit niet in de strop) en ze maakt het mogelijk om tijdens de ontwikkeling bij te sturen (flexibiliteit) en de markt te leren kennen. Bovendien is hiermee 'leren-in-en-door-de-praktijk' gemakkelijker: op grond van nieuwe inzichten en ervaringen kunnen de zaken steeds aangepast worden. Klein beginnen, soms hobbymatig, wil niet zeggen dat het ook klein blijft.

2. Een nieuwe wijze van werken of een nieuwe activiteit is niet 'zomaar iets erbij'. Van groot belang is een goede synergie met andere activiteiten en delen van het bedrijf zoals de natuurlijke hulpbronnen, productiewijze, producten en wijze van afzet. Deze zaken opnieuw onderling op elkaar afstemmen, vraagt een integrale aanpak.

3. Doorslaggevend voor succes blijkt veelal het aangaan van de juiste samenwerkingsverbanden, schakels en nieuwe contacten. Die kunnen van allerlei aard zijn. Samenwerking (tussen boeren onderling maar ook met consumenten, verwerkers, afnemers e.d.) geeft bij velen nieuwe inhoud aan het begrip ondernemerschap. Samenwerking is vooral cruciaal om 'het aanbod' en 'de vraag' op elkaar af te kunnen stemmen.

Aan beslissingen over de weg die het bedrijf wil bewandelen en de vernieuwing die het beoogt, gaat vaak ook veel wikken en wegen vooraf. Hierin kan men veel leren van anderen. Studieclubs, verenigingen, onderwijs en



bedrijfsbezoeken zijn dan van groot belang. Waarbij uiteraard klakkeloos kopiëren zelden of nooit iets oplevert.

4. De stap van 'idee' naar concrete ontwikkeling is geen sinecure. Ervaringen leren dat hulp bij het uitwerken van plannen (zoals het voorhouden van een spiegel) het de ondernemer gemakkelijker kan maken. Hij of zij moet wel zelf blijven aansturen.

5. Vernieuwende activiteiten moeten nadrukkelijk 'vanuit de markt' worden opgebouwd. Het verzekeren (en vervolgens uitbouwen) van afzetmogelijkheden en -kanalen, en hechte relaties met afnemers en/of consumenten blijken steeds weer essentieel.

6. Naarmate meer wordt voortgebouwd op de eigen hulpbronnen en middelen (land, arbeid, machines, vakmanschap, ondernemerschap, financieringsmogelijkheden), zullen vernieuwende activiteiten meer kans van slagen hebben.

7. Naarmate de activiteiten meer worden gebundeld (in gezamenlijke arrangementen of afzetkanalen) worden ze kansrijker.

## 2.2 Continue afstemming op de omgeving

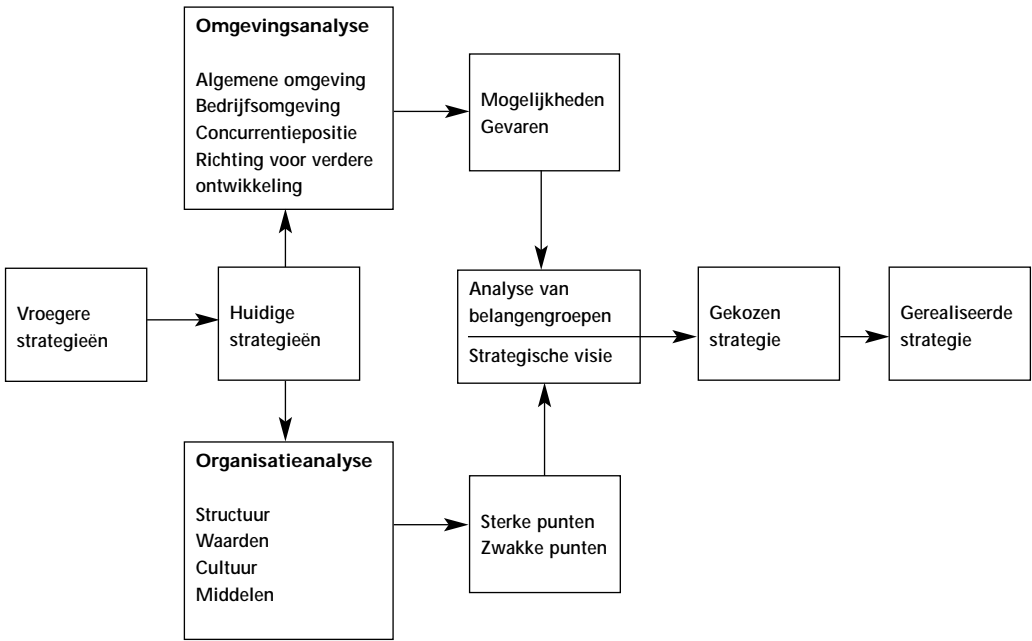
De leerstoelgroep Bedrijfskunde ziet strate-

gisch management als een bijzondere kwaliteit van de bedrijfsvoering, naast kwaliteiten als vakmanschap, professionaliteit en managementvaardigheden. Strategisch management richt zich vooral op het 'bedrijf in beweging' en wordt als volgt gedefinieerd:

*'Strategisch management is een proces van continue afstemming van de bedrijfsvoering op de externe omgeving. Het gaat om het aanpassen van de interne organisatie op de omgeving en het voortdurend controleren of de huidige strategie nog effectief is gezien de veranderingen in de omgeving.'*

Strategisch management draait dus om visievorming op de gewenste bedrijfsontwikkeling, in relatie tot de bestaande bedrijfsvoering. Figuur 3 illustreert de verschillende aspecten die hierbij komen kijken. Insiders herkennen de SWOT-analyse met de identificatie van de sterke en zwakke punten van de interne bedrijfsvoering, en de benoeming van kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfsexterne omgeving.

Deze zoek- en leerprocessen kenmerken zich door een cyclisch karakter. Het gaat om een continu proces dat steeds opnieuw doorlopen moet worden om adequaat in te kunnen spelen op interne en externe veranderingen. Dit volgens de volgende fases: impuls, probleemidentificatie, -analyse, en -herformulering, oplossingskeuze, -operationalisering, en ten-



Figuur 3: Analyse kader strategisch ondernemerschap  
Bron: Dobson en Starkey, 1993: 14

slotte reflectie op de uitkomsten. Het laatste als startpunt voor nieuwe impulsen om de cyclus opnieuw te doorlopen (zie figuur 4).

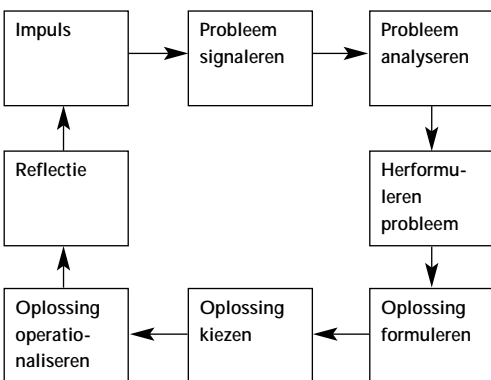
Een impuls kan een verandering zijn in het gezin, in de productiekolom of in de Groene ruimte. In een KOMPAS-bijdrage ging de leerstoelgroep Marktkunde in op de vraag hoe voedselproducenten zouden kunnen reageren op een verandering in de productiekolom, namelijk de globalisering en internationalisering bij voedingsmiddelenbedrijven en retailers. Deze trend gaat gepaard met een groeiende afnemersmacht. Voedselproducenten zijn steeds meer afhankelijk van afspraken met ketenpartners over

prijs, volume, verpakking, productkwaliteit, veiligheid, milieu, arbeid, logistiek, informatievoorziening, etc. Tegelijkertijd leiden de ontwikkelingen in de consumentenvraag juist tot een groeiende differentiatie van voedselmarkten. De voedselproducenten kunnen dan kiezen voor drie posities: a) producenten zoeken zelf de verantwoordelijkheid voor de productvermarkting, b) producenten vermarkten via afspraken/contracten/arrangementen met ketenpartners en c) producenten vermarkten via volledige keten-integratie (de producent is dan min of meer in loondienst van de afnemer). De daadwerkelijke keuzemogelijkheden voor voedselproducenten zijn uiteindelijk vooral afhankelijk van: a) de institutionele omgeving (o.a. regelgeving); b) product-specifieke transactie-kenmerken (benodigde investeringen, productie-risico's, etc.); 3) de aanwezige concurrentie- en marktstructuur en 4) de aanwezige ondernemerscompetenties.

Welke keuzes een ondernemer kan maken, hangt dus ook af van zijn competenties. De bedrijfskundigen onderscheiden vijf ondernemerscompetenties:

1. Vermogen tot visie-formulering op de toekomst

Juist omdat de bedrijfsstrategie vaak persoonlijk gekleurd is en moeilijk ter discussie is te stellen (zowel intern als extern), is het expliciet kunnen maken van de bedrijfsstrategie



Figuur 4: Strategisch ondernemerschap als cyclische zoek- en leerprocessen.  
Bron: Gielen en Jager, Zoek- en leerprocessen in de agrarische beroepspraktijk (rapport in voorbereiding).

zeer belangrijk. Dit vereist verkennen en vooruit zien, het bepalen van de sterktes en zwaktes van een bedrijf, het maken van plannen, en het uitwerken van alternatieve mogelijkheden.

### 2. *Creativiteit en zelfvertrouwen*

Innovatie veronderstelt een pro-actieve houding van de rurale ondernemer. Het geloof in kansen en mogelijkheden, en het vermogen om creatief te denken zijn daarbij erg belangrijk.

### 3. *Evenwichtig kunnen opereren*

Bij groei van de organisatie moet een ondernemer op een goede manier anticiperen op de eisen die het groter wordende bedrijf stelt aan de interne organisatie. Twee uitersten kunnen zich voordoen. Aan de ene kant kan de bedrijfsleiding zich direct laten leiden door kansen in de markt. Aan de andere kant kan de bedrijfsleiding zich meer richten op beheer van de organisatie. De kunst is om een evenwicht tussen die twee uitersten te vinden.

### 4. *Openstaan voor advies*

Advies vragen wordt (te) vaak nog gezien als een brevet van onvermogen. Ondernemers kunnen de neiging hebben advies zo lang mogelijk uit te stellen. Bij het inwinnen van advies kan de ondernemer zich op twee manieren opstellen:

- advies vragen op het moment dat er voor een acuut probleem een directe oplossing nodig is. In zo'n geval is de ondernemer vooral gericht op het oplossen van problemen en het beheer van de huidige situatie, hij of zij is dan vooral manager.
- advies inwinnen om te (her)oriënteren op de toekomst, waarbij het vaak gaat over de manier waarop een bedrijf kan uitbreiden, investeren en innoveren. De instelling van de ondernemer berust meer op een drang om te leren en te vernieuwen, hij of zij is dan in de eerste plaats ondernemer.

### 5. *Vermogen tot samenwerking*

Agrarische ondernemers lopen steeds vaker tegen processen op waar ze weliswaar invloed op kunnen uitoefenen, maar die ze zeker niet alléén kunnen sturen. Dergelijke processen beïnvloeden vraagt van agrarisch ondernemers o.a. dat ze actief en constructief kunnen participeren in sociale en interactieve leerprocessen. Ofwel: dat ze samen met andere partijen op zoek gaan naar oplossingen voor

complexe problemen, en daarmee een traject ingaan waarin die leerprocessen vaak een belangrijke rol spelen (zie ook 4.3).

Het succes van sociale leerprocessen valt of staat met het feit dat ondernemers niet alleen expliciete, d.w.z. verwoordbare en communiceerbare kennis kunnen hanteren, maar dat ze ook impliciete en ervaringskennis kunnen verwoorden. Ervaringskennis is weliswaar vaak moeilijk onder woorden te brengen (hoe aan iemand anders uit te leggen hoe te fietsen) maar tegelijkertijd is deze voor menselijk handelen van groot belang. Zeer zeker in een sector die wordt gekenmerkt door de co-productie van natuur en mens. Ervaringskennis kan bijvoorbeeld een cruciale rol spelen in het omgaan met verschillen in grondsoort, waterhuishouding, de controle op ziekten en plagen in gewassen, het bewaken van de gezondheid van de veestapel (ruiken dat een koe ziek is) etc. Daarnaast, zo is eerder opgemerkt, blijken ook bedrijfsstrategische keuzes vaak gebaseerd op ervaringskennis. Juist in sociale leerprocessen wordt van agrarische ondernemers verwacht dat deze ervarings- of impliciete kennis achter de bedrijfsstrategie kunnen expliciteren, d.w.z. dat ze deze kunnen verwoorden in duidelijke taal voor derden.

In sociale leerprocessen moeten agrarische ondernemers ook kunnen omgaan met onzekerheden, omdat uitkomsten vaak moeilijk voorspelbaar zijn. Het laatste veronderstelt o.a. een breed blikveld: het vermogen om buiten de grenzen van het eigen wereldje te kijken en een 'andere bril' op te zetten. Ofwel een sociaal netwerk met contacten met mensen werkzaam in andere branches en beroepsgroepen, mensen met een andere kijk, andere opvattingen en andere percepties. In de innovatie-literatuur worden deze zogenaamde zwakke-schakel-contacten van groot belang geacht voor het stimuleren van innovatie-processen en als inspiratie-bron voor creativiteit en associatief denken.

Al deze competenties moeten in onderlinge samenhang worden beschouwd. Zo vereist samenwerking dat een ondernemer bereid is om zijn bedrijfsstrategie ter discussie te stellen en om tegemoet te komen aan de bedrijfsstrategie van partners. Samenwerking kan worden gehinderd door een te persoonlijk gekleurde bedrijfsstrategie en een sterke drang naar autonomie en zelfstandigheid.

## Bronnen met relevante extra informatie

Broekhuizen, R., Strategisch management en agrarisch ondernemerschap, leerstoelgroep rurale sociologie. In informatiemap KOM-PAS-studie-bijeenkomst Hoekelum, 21-22 februari 2000.

Bock, B., Strategisch handelen in het veranderend gezinsbedrijf, in Tijdschrift SPIL nr 167-168, 2000.

Bock B., Vrouwen en Vernieuwing van landbouw en platteland, De kloof tussen praktijk en beleid in Nederland en andere Europese landen, Wageningen, Fonds Wetenschapswinkel Rapport 149, 1998.

Bos, J.M., en P. Zuurbier, Ondernemerschap in de agribusiness, Wageningen Universiteit, Departement Economie en Management, 1998.

Elfring, T., Oplevend Ondernemerschap (inaugurele rede), Wageningen, 1999

Floren R.H. en E.J Wijers, Handboek van het familiebedrijf, Breukelen, Nijenrode University Press, 1996

Schnabel, P., Waarom blijven boeren?, Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau, 2001

Nandram, S.S en K.J Samsom, Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis, Breukelen, Nijenrode

University Press, Breukelen, 2001.

Ploeg, J.D van der, De Virtuele Boer, Assen van Gorcum, 1999.

Roodbont Uitgeverij, Boerenkringen in beweging - Zutphen, 2000. (zie ook [www.roodbont.nl](http://www.roodbont.nl))

Dijk, G. Van, L.F.M Klep & A.J. Merckx, De corrosie van de ijzeren driehoek. Over de omslag rondom de landbouw, Assen, van Gorcum, 1999.

Kooij, P. e.a., De actualiteit van de agrarische geschiedenis, Groningen/Wageningen, Nederlands Agronomisch Historisch Instituut, 2000.

Verhaar, C.H.A. en A. Hoeve, Megabedrijven in agrarisch Nederland, Wageningen, STOAS, 1999.

Gielen, P.M. en A. Jager, Zoek- en leerprocessen in de agrarische beroepspraktijk, Wageningen, STOAS, 2001(?).

Voor nadere informatie bedrijfsstijlenstudies: Ans van der Lande, 0317-484507.





# Ondersteuningsmethodieken

Tijdens de KOMPAS-workshops is ook aandacht besteed aan de vraag welke methodieken AOC's/IPC's kunnen gebruiken bij de ondersteuning van plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap. Er blijkt een scala van methodieken te zijn voor het ondersteunen van gebiedsgerichte processen, waaronder Creatief met Grond voor gebiedsvisie-ontwikkeling. Bij gebruik van de bestaande methodieken ter ondersteuning van strategisch ondernemerschap, moet voldoende rekening worden gehouden met de bijzondere karakteristieken van ruraal ondernemerschap.

## [ 3 ]

### 3.1 Creatief met Grond als methodiek voor gebiedsvisie-ontwikkeling

Wie een bedrijf wil vernieuwen moet een heldere visie hebben op wat hij of zij met het bedrijf wil, zo mag duidelijk zijn uit de theorievorming rond strategisch management. Maar een visie op een agrarisch bedrijf is niet los te formuleren van een visie op de regio. Waar het met de plattelandsvernieuwing in een regio naar toe gaat, bepaalt immers in sterke mate de toekomstige mogelijkheden van het bedrijf. Plattelandsondernemers moeten dus op een of andere manier ook een visie ontwikkelen op het gebied waarin ze werken. En niet alleen ondernemers, ook voor bijvoorbeeld AOC-leerlingen die geen ondernemer willen worden, maar beroepsmatig wel met plattelandsvernieuwing te maken kunnen gaan krijgen, kan het zinvol zijn een visie op hun regio te ontwikkelen. Een methode voor het ondersteunen van gebiedsvisie-vorming is Creatief met Grond, in 1999 ontwikkeld door de leerstoelgroepen plantaardige productiesystemen en Landschapsarchitectuur van de Wageningen Universiteit. De methode gaat uit van vier stappen:

1. Analyse van het gebied. Wat zijn de biofysische eigenschappen, zoals die van de

bodem en het klimaat? Wat is de ruimtelijke context van het gebied? Ligt het bijvoorbeeld nabij grote steden of ligt het nabij natuurgebieden? En wat is de maatschappelijke context: welke nationale of internationale trends hebben welke gevolgen voor de regio? Het resultaat van deze fase moet een overzicht zijn van de huidige karakteristieken, knelpunten, problemen en potenties, geordend naar functionele aspecten (bijvoorbeeld veehouderij kampt met verlies), organisatorisch-bestuurlijke (bijvoorbeeld provincie heeft geen greep op de regio) en ruimtelijke aspecten (veehouderij ligt te dicht bij natuurgebied).

2. Het formuleren van doelen voor de functionele, ruimtelijke en organisatorisch-bestuurlijke aspecten. Welke vormen van grondgebruik – landbouw, recreatie, stad, natuur, bos, water – zijn gewenst en/of bieden het meest perspectief (functioneel aspect)? Waar liggen de verantwoordelijkheden, welke ondersteunende instrumenten of regelingen zijn nodig (organisatorisch-bestuurlijk aspect)? En: hoe ziet straks de kaart van de regio eruit (ruimtelijk aspect)?

3. Formulering van waarschijnlijke, mogelijke en wenselijke toekomstbeelden. Het resultaat hiervan is een beschrijving van toekomstig gewenste functies, ruimtelijk vertaald in een



kaartbeeld. Daarbij zijn verschillende variaties of scenario's mogelijk. In deze fase is het goed waarschijnlijke toekomstbeelden (extrapolaties van huidige ontwikkelingen), mogelijke toekomstbeelden (waarbij het verleden wordt losgelaten) en wenselijke toekomstbeelden van elkaar te onderscheiden.

4. Wanneer eenmaal een wenselijk toekomstbeeld is geschetst, moet een plan worden gemaakt hoe het kan worden gerealiseerd. Dat kan bijvoorbeeld met overheidsbeleid of met coöperaties van boeren. Creatief met Grond gaat uit van netwerksturing: sturing door regionale initiatiefgroepen met belanghebbenden (vertegenwoordigers van overheden, boeren, burgers, natuurverenigingen, recreatieschappen, waterschappen en maatschappelijke groeperingen). Dat vraagt intensieve ontmoetingen, waarbij men aanvankelijk tegenstellingen overstijgt. Verder moet er effectief worden onderhandeld. Deze netwerken hebben behalve een probleem ook geld, autoriteit, informatie, status, legitimiteit, kennis en relaties e.d. Tijdens het proces worden doelen ontdekt en geherformuleerd, middelen gemobiliseerd, er wordt nieuwe informatie verwerkt, gepoogd elkaar te overtuigen, gezocht naar win-win-situaties, er worden probleemdefinities uitgewisseld, aangepast enzovoort.

Docenten zouden ter ondersteuning van discussies over toekomstbeelden computermo-

dellen kunnen inzetten, die de consequenties van ontwikkelingsstrategieën voor teeltopbrengsten, milieubelasting en inkomens doorrekenen. Dergelijke modellen worden al langer gebruikt door onderzoekers, maar inmiddels ook steeds vaker in het hoger onderwijs. Een voorbeeld van zo'n onderwijsmodel is Goal-quasi van plantaardige productiesystemen. Met het model kunnen studenten de consequenties doorrekenen van vier ontwikkelingsstrategieën voor Europa: vrije markt en vrijhandel, regionale ontwikkeling, veel natuur en landschap en bescherming van het milieu. Wat betekenen deze keuzes voor de inkomens, opbrengsten en stikstofverliezen in de graanteelt? Studenten van de Wageningen Universiteit gebruiken Goal-quasi nu voor het derde jaar.

### **Rollenspelen**

Waar het gaat om inzicht in de onderliggende processen die een rol spelen bij netwerksturing (fase 4 in Creatief met Grond), is de methode aan te vullen met rollenspelen. De leerstoelgroep plantaardige productiesystemen heeft onlangs zo'n rollenspel opgenomen in haar onderwijsselement Quas-intro. De studenten krijgen een case uit de regio (bijvoorbeeld een omstreden verbreding van een weg), en worden vervolgens verdeeld in vier groepen. Elke groep krijgt een bepaald handelingsperspectief mee van waaruit de groepsvertegenwoordiger de discussie moet voeren. In dit geval is gekozen voor de vol-

gende vier perspectieven (WRR, 1994), gebaseerd op de aspecten veerkracht van ecosystemen, geloof in technologie en aanpassingsvermogen van de maatschappij:

1. Benutten. Veel geloof in technologie en de veerkracht van de natuur; economie en productie worden belangrijk gevonden.
2. Sparen. Weinig geloof in de veerkracht van de natuur; milieurisico's worden dus belangrijk gevonden, maar met technologie en mentaliteitsverandering zijn deze in te perken.
3. Beheren. Minder geloof in technologie en de mogelijkheid tot mentaliteitsverandering, wel in de veerkracht van de natuur.
4. Behoeden. Weinig geloof in technologie en in de veerkracht van de natuur, veel geloof in de mogelijkheid van mentaliteitsverandering.

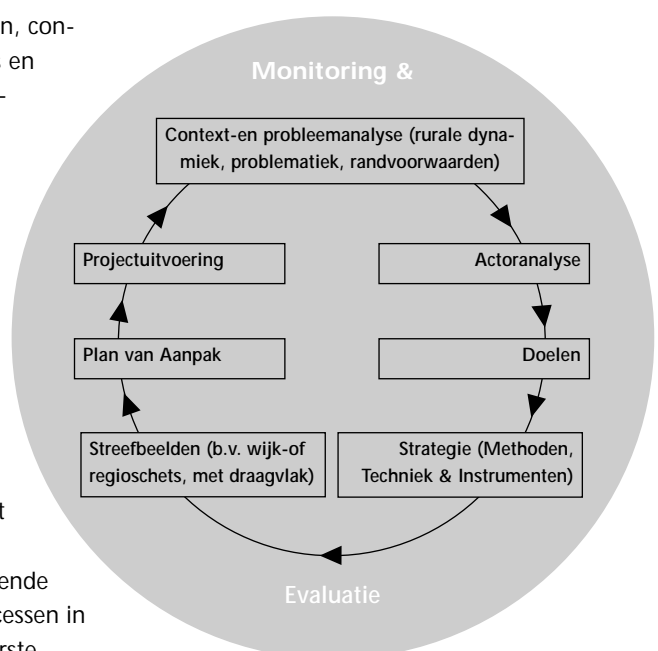
De bedoeling is dat de leerlingen hierdoor inzicht krijgen in het feit dat partijen vaak discussiëren vanuit verschillende perspectieven. Zo spreken voorstanders van de biologische landbouw nogal eens vanuit het handelingsperspectief Behoeden, en bedrijven vanuit Benutten.

### 3.2 Methodieken voor andere gebiedsgerichte processen

De ondersteuning van gebiedsgerichte processen kan zich ook op andere doelen richten dan visievorming. Het gaat dan om doelen als breed gedragen probleemanalyses, een betere communicatie tussen belanghebbenden, conflictpreventie, betere vertrouwensbasis en samenwerking, interactieve beleidsvorming, publiek-private samenwerking, versterkt draagvlak voor initiatief en investering etc. Het ETC-Leusden heeft met het Landelijk Centrum Opbouwwerk en de Adviesgroep Stad-Platteland van de Volks-Hogeschool Bergen een methodeklapper ontwikkeld met een overzicht van beschikbare methodieken voor deze gebiedsgerichte processen. De klapper omvat een scala aan methodieken. Een deel is afkomstig uit het ontwikkelingswerk, terwijl andere methodieken voortkomen uit de groeiende aandacht voor interactieve beleidsprocessen in Nederland. De klapper maakt in de eerste plaats duidelijk dat allerlei instanties zich inmiddels bezig houden met de ondersteuning van gebiedsgerichte processen. De

methodieken worden summier geïntroduceerd. Daarbij wordt steeds vermeld voor welke doelgroep ze geschikt zijn, welke inhoudelijke en procesmatige resultaten ze beogen, voor welke fase in het besluitvormingsproces ze zijn bedoeld en hoeveel tijd en inzet ze vragen. De klapper vermeldt ook contactpersonen die bereid zijn om ervaringen rondom de toepassing met anderen te delen. De 'juiste' methode is dus mede afhankelijk van doelgroep, inhoudelijke en procesmatige doelstellingen achter gebiedsgerichte processen, beschikbare tijd en inzet en de fase in besluitvormingsprocessen. Het laatste wordt geïllustreerd aan de hand van een onderscheid naar verschillende fases in de zogenaamde project-strategy-cyclus.

De strategiecycclus is bedoeld om 'tussen de oren' structuur aan te brengen in de complexe dynamiek. Maar in werkelijkheid kenmerkt plattelandsvernieuwing zich natuurlijk door allerlei dynamische processen en culturele veranderingen die niet geheel in analytische categorieën zijn te vangen. Het is daarom ook moeilijk te spreken van 'de juiste methode'. Voor welke methode een procesbegeleider kiest, zal vooral afhangen van de ervaringen die in de loop der jaren met de doelgroep of met het probleem al zijn opgedaan. De methodeklapper waarschuwt verder voor de neiging onvoldoende tijd in te ruimen voor de probleemanalyse. Door methodieken te



Figuur 5: De project-strategy-cyclus  
Bron: methodeklapper, ETC-Leusden e.a., 2000.

snel toe te spitsen op mogelijke oplossingsrichtingen, dreigt het uitvoeringstraject nogal eens vast te lopen vanwege het ontbreken van eenduidige probleemanalyses. Dit is te voorkomen door voldoende aandacht te besteden aan het monitoren van de inhoudelijke en procesmatige voortgang. Volgens de klapper moeten gebruikers ook niet te veel van methodieken verwachten. Van cruciaal belang is immers de kwaliteit van de procesbegeleider. Deze zou vooral over de volgende vaardigheden moeten beschikken:

- kan relevante actoren mobiliseren/motiveren
- is in staat tot heldere probleem analyse en doelgericht opereren
- kan externe druk weerstaan
- is in staat een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen
- maakt heldere afspraken over geldende regels tijdens het proces
- heeft commitment
- is communicatief
- kan goed faciliteren
- kan omgaan met conflicten

### **3.3 Ondernemersgerichte methodieken**

In vergelijking met het scala aan methodieken voor gebiedsgerichte processen is het aanbod van methodieken ter ondersteuning van strategisch ondernemerschap beperkter – methoden die specifiek zijn gericht op agrarische ondernemers zijn er zelfs nog nauwelijks. Wel komen er steeds meer methodieken, gericht op het reguliere bedrijfsleven.

De bedrijfskunde kent de ook binnen AOC's/IPC's reeds veelvuldig gebruikte SWOT-methodiek (zie ook paragraaf 2.2). In aanvulling hierop zijn in management & organisatie-theorieën verdergaande systematieken ontwikkeld. Aan een daarvan, ontwikkeld binnen de vakgroep management en organisatie van de Rijks Universiteit Groningen, is binnen KOMPAS expliciet aandacht besteed. Naast het gebruik van de SWOT-methodiek ('waar staan we en wat gebeurt er'), wordt in deze methodiek ook op systematische wijze aandacht gevraagd voor missie- en visievorming ('wie zijn we en wie willen we zijn') en de ondernemingsdoelen ('waar gaan we heen'). Op basis van de ondernemingsdoelen worden vervolgens drie bedrijfsstrategieën onderscheiden met als centrale begrippen:

- 1) toegevoegde waarde;
- 2) onafhankelijkheid en;
- 3) flexibiliteit.

Een onderscheid dat duidelijke raakvlakken vertoont met de eerdere strategische keuzes in de vorm van verdieping (toegevoegde waarde), verbreding, pluri-activiteit en alternatieve vormen van kostenreductie (onafhankelijkheid en flexibiliteit).

Ook de wijze waarop in management- en organisatie-theorieën aandacht wordt gevraagd voor synergie-ontwikkeling biedt aangrijpingspunten voor een systematischer ondersteuning van strategisch ondernemerschap. Synergie-ontwikkeling vertrekt vanuit de gedachte dat inzet van beschikbare hulpbronnen voor elkaar versterkende activiteiten resulteert in een verbetering van het bedrijfsresultaat. Vertaald naar een rurale context: een bedrijf met agrarisch natuurbeheer én agri-toerisme én directe vermarkting creëert synergie-effecten. Immers, de ondernemer zet zijn beschikbare hulpbronnen in voor natuurbeheer, en dat zorgt mede voor de aantrekkelijke omgeving die toeristen en klanten aantrekt. Juist het vermogen om dergelijke vormen van synergie te creëren op bedrijfs- en regionaal niveau, het laatste bijvoorbeeld door nieuwe vormen van samenwerking, blijkt een cruciale succesfactor in het plattelandsontwikkelingsmodel, zo leert o.a lopend Europees onderzoek naar de impact van rurale bedrijvigheid rondom vernieuwende activiteiten als biologische landbouw, kwaliteitsproductie, korte ketenontwikkeling, agri-toerisme, natuur & landschapsbeheer en andere nieuwe economische activiteiten.

#### **Geen blauwdruk**

De SWOT-methodiek en aanvullende methodieken uit management en organisatie-theorieën bieden dus de nodige aangrijpingspunten voor een systematische ondersteuning van strategisch ondernemerschap. Belangrijk is echter wel dat steeds wordt aangesloten bij de strategische kennisvragen van de agrarische ondernemer zelf; er bestaat geen blauwdruk voor strategisch ondernemerschap in de vorm van een vooropgesteld stappenplan. Daarbij heeft degene die ondersteunt een rol als begeleidend coach. Hij of zij moet ondernemers een spiegel voorhouden door kritische vragen te stellen, vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen en voorbeelden aan te dragen van alternatieve oplossingsrichtingen. De uiteindelijke regie van het ondersteuningstra-

ject blijft echter in handen van ondernemers. Verder is het van belang het specifieke van agrarisch ondernemerschap voor ogen te houden. Zo is er opgewezen dat strategische afwegingsprocessen veelal binnen gezinsverband plaatsvinden (zie 2.1), wat logischerwijs veronderstelt dat de ondersteuning hiervan zich ook op gezinsverbanden richt. Inmiddels kennen we wel bedrijfsbeëindigings-cursussen voor agrarische gezinnen, maar de ondersteuning van strategische afwegingsprocessen rondom bedrijfsontwikkeling wordt opmerkelijk genoeg nog vooral gezien als een individuele aangelegenheid. Denkend vanuit een gezinsbedrijfsperspectief is het eveneens belangrijk om het huidige gebruik van ondernemerstoetsen en competentie-profielen nadrukkelijk te richten op het geheel aan binnen gezinsverband aanwezige competenties. Tenslotte is het goed de bestaande diversiteit aan agrarisch ondernemerschap als vertrekpunt te nemen voor ondersteuning. Competentie-ontwikkeling moet steeds nadrukkelijk worden gerelateerd aan verschillen in bedrijfsstrategische keuzes. Het zal duidelijk zijn dat een strategie gekenmerkt door een internationale marktorientatie, schaalvergroting en keten-integratie, andere competenties veronderstelt dan een strategie waarin een regionale marktorientatie via korte ketenontwikkeling, natuur- en landschapsbeheer en agri-toerisme centraal staat. Hetzelfde geldt voor een keuze voor een full-time ondernemerschap, dan wel een part-time ondernemerschap binnen een twee-verdienersverband.

### **3.4 Zoeken met modelmatige verkenningen**

Bij het maken van strategische keuzes op de lange termijn kunnen ook computermodellen behulpzaam zijn, modellen die de consequenties van bepaalde bedrijfsvoeringen doorrekenen. Verschillende typen modellen die nu op instituten en universiteiten worden gebruikt nemen inmiddels niet alleen opbrengsten en kosten mee, maar ook de effecten voor het milieu en de benodigde arbeid. Inmiddels heeft de leerstoelgroep plantaardige productiesystemen één simulatieprogramma geschikt gemaakt voor het onderwijs: Farm Explorer, een model dat de consequenties van teeltplannen doorrekent op een akkerbouwbedrijf. Studenten van de Universiteit Wageningen

hebben dit model al uitgetoetst, en komend jaar gaan ook docenten van een Hogere Agrarische School het model in hun lessen gebruiken.

Het model vraagt de gebruiker eerst om doelen vast te leggen rond bedrijfsinkomen, arbeidsinzet en mineralenverliezen.

Vervolgens wordt het bedrijf gedefinieerd in termen van bodemsoort (de gebruiker kan nu alleen nog kiezen tussen kleigrond en zandgrond), waarde en energiegebruik van de bedrijfsgebouwen, breedte van spuit-bufferzones en ziektedruk in de grond. Wat betreft de bedrijfsvoering moet een keuze worden gemaakt uit een Goede Landbouwpraktijk, een geïntegreerd bedrijf, een biologisch dynamisch of ecologisch bedrijf. Vervolgens kan de gebruiker gaan spelen met rotaties en teeltplannen. Het model berekent dan, gegeven de ingevulde bedrijfskenmerken, wat van een bepaald teeltplan de consequenties zijn in termen van bedrijfsinkomen, milieudruk (in milieubelastingspunten) en arbeidsbehoefte per maand. Dit vergelijkt het met de ingevulde doelen. Zo kunnen studenten zich bijvoorbeeld afvragen welke rotaties mogelijk zijn om met een bedrijfsvoering op basis van een goede Landbouwpraktijk te voldoen aan MINAS. Of welk bedrijfsinkomen realiseerbaar is bij een keuze voor een biologische bedrijfsvoering. Het model gaat uit van gemiddelde gewasopbrengsten voor bovengenoemde grondsoorten, maar deze zijn aan te passen door de gebruiker.

Hoewel er nog weinig ervaring mee is, zouden gebruikersvriendelijke modellen als Farm explorer ook geschikt kunnen zijn voor (groepen) boeren en voorlichters die zoeken naar een evenwicht tussen economie, arbeidsinzet en milieu. De modellen zijn evenwel niet geschikt om direct te adviseren over het te volgen bouw- of teeltplan. Elke teler kampt immers met specifieke omstandigheden en vragen. Die kunnen onmogelijk allemaal in een model worden meegenomen. Veeleer zijn ze bedoeld om telers en belanghebbenden inzicht te geven in de mogelijke consequenties van alternatieve teeltplannen, en ze met de aannames, gemiddelde waarden en theoretische uitkomsten die ze in het model tegenkomen, uit te dagen tot reflectie en discussie. Farm explorer kan nog weinig met multifunctionele bedrijvigheid in de vorm van bijvoorbeeld agri-toerisme of agrarisch natuurbeheer, al kan het al wel de financiële consequenties van akkerrandenbeheer doorrekenen.

Inmiddels zijn plantaardige productiesystemen en rurale sociologie betrokken bij een internationaal project met als doelstelling een model te ontwikkelen dat de bedrijfseconomische gevolgen van agrarisch natuurbeheer vanuit een breder perspectief benaderd. Een dergelijk model voor de melkveehouderij is inmiddels al beschikbaar voor onderzoekers, maar is voorlopig nog niet geschikt voor toepassing in het onderwijs. In de toekomst zijn dus wellicht bredere modellen voor het onderwijs te verwachten.

### **Bronnen met relevante extra informatie**

Boekhoud, H., e.a., Modeldocumentatie Farm Explorer, WUR, leerstoelgroep plantaardige productiesystemen, Wageningen, 2001

ETC-Leusden, e.a., Methodeklapper; inventarisatie van methoden, Leusden, 2000 (zie ook [www.etcint.org](http://www.etcint.org))

Ittersum, M., e.a., Zoeken en leren met modelmatige verkenningen, in Tijdschrift Spil nr 155-156, Uitgeverij Klandeman, Ruurlo.

Laar, J. van, en M. van Ziel, Creatief met Grond, regionale ontwikkeling vanuit (inter-)nationaal perspectief, Leerstoelgroepen plantaardige productiesystemen en Landschapsarchitectuur, WUR, Wageningen, 2000.

Krijnen, H., en A. Geven, Strategisch Ondernemerschap, Wolters Noordhoff Groningen, 2000.

Meegeren, P, en C. Leeuwis, Naar een methode voor interactief ontwerpen, WUR-leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies, Wageningen, 1999.

Mastenbroek, W.F.G., Onderhandelen.

Utrecht, Uitgeverij het Spectrum B.V., 1997.

Woerkum, C.J.M., van, Communicatie en interactieve beleidsvorming.

Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1997

WRR, Duurzame risico's, een blijvend gegeven. SDU, Den Haag, 1994

[www.management.nl](http://www.management.nl) (breed aanbod van management-literatuur, waaronder strategisch management).

[www.onderhandelen.nl](http://www.onderhandelen.nl) (literatuur-overzicht over onderhandelingsvaardigheden).



# De rol van AOC's/IPC's

AOC's/IPC's kunnen strategisch ondernemerschap stimuleren via het onderwijs, via ondernemersgerichte ondersteuningsactiviteiten en ze kunnen op verschillende manieren participeren in plattelandsvernieuwingsprocessen. AOC's/IPC's blijken nog te worstelen met de vraag welke van de mogelijke rollen ze op zich willen en kunnen nemen, zo kwam tijdens de KOMPAS-workshops naar voren.

## [ 4 ]

### 4.1 Vernieuwing in het regulier onderwijs

Agrarische scholen tonen een groeiende interesse voor de vraag hoe ze ruraal ondernemerschap kunnen stimuleren binnen het regulier onderwijs. Inmiddels lopen er ook een aantal vernieuwende onderwijsprojecten. Zo is in 2000 bij Helicon MBO Opleidingen in Helmond in alle leerjaren en voor alle leerlingen het project Landjuweel opgenomen. Onder de noemer van Landjuweel zoeken de leerlingen naar verbredingsmogelijkheden voor rurale bedrijven. In het eerste jaar oriënteren studenten zich in groepjes van vier op 'hun' leerbedrijf in de regio. Vaak is dit een boerenbedrijf, maar bijvoorbeeld leerlingen dierverzorging kunnen ook kiezen voor een manege of een dierwinkel. In het tweede en derde jaar bestuderen ze de trends in de keten waarin hun leerbedrijf zit, en vragen ze zich af hoe het bedrijf in de omgeving past. Ze inventariseren mogelijke nieuwe functies zoals nieuwe afzetmogelijkheden, uitbreiding van het assortiment, alternatieve teelten, natuurbeheer, zorgfuncties en educatieve dienstverlening en ze maken een SWOT-analyse voor deze functies. Na een haalbaarheidsonderzoek stellen ze een plan van aanpak op. In het vierde jaar helpen ze het bedrijf bij de opbouw/ombouw naar een nieuwe functie, en ze helpen bij de presenta-

tie en vermarkting van nieuwe diensten of producten. Bij al die stappen vragen ze hulp uit de omgeving: ze bestuderen nota's, gaan naar discussiebijeenkomsten en interviewen boeren, beleidsmakers of politici. Ook is steeds veel contact met het leerbedrijf zelf. En de leerlingen moeten een festival organiseren (het jaarlijkse Landjuweel) waarop ze zowel hun ideeën als de eindresultaten van hun werk presenteren. Landjuweel is voortgekomen uit het besef dat de omgeving steeds belangrijker wordt voor de toekomst van een plattelandsbedrijf. Met Landjuweel nemen de docenten systematisch de omgeving van een leerbedrijf mee.

#### Adopteren van gebied

Een tweede mogelijkheid om plattelandsvernieuwing inzichtelijk te maken betreft het binnen de lessen adopteren van een gebied, waarop leerlingen groepsgewijs een visie op ontwikkelen. De methode Creatief met Grond die hiertoe is ontwikkeld (zie 3.1) is inmiddels ingezet op een enkele school. Tijdens de laatste workshop van KOMPAS bleek de methode naar tevredenheid te worden gebruikt op de Hogeschool Delft. Waar voorheen de docent doceerde over de voor- en nadelen van bepaalde typen multifunctionele landbouw, krijgen studenten nu een gebied waarop ze in een aantal stappen zelf een visie moeten ontwikkelen. Studenten

krijgen op die manier, aldus de docent, meer greep op de vraag wat plattelandsvernieuwing is. Momenteel blijft de visieontwikkeling nog grotendeels binnenschools – op een presentatie voor ambtenaren of waterschappen na. Maar de docenten zijn nu bezig er studenten van andere scholen bij te betrekken. Een docent van de AOC Oost bleek tot nog toe echter wat minder goede ervaringen te hebben met het inzetten van Creatief met Grond. Zelf was hij positief over de systematiek, maar het was hem nog niet gelukt om hem in het reguliere onderwijs een plaats te geven. Mede omdat binnen AOC's maar een beperkt aantal mensen met plattelandsvernieuwing bezig zijn. De methode had hij overigens ook gebruikt buiten de school, namelijk bij een oriëntatiecursus voor 35 boeren in Twente die wilden vernieuwen. Deze boeren waren enthousiast tijdens de workshops, maar haakten af voor het vervolgtraject (individueel advies van 40 uren), dat hen 1500,- zou kosten.

Naast het adopteren van een leerbedrijf of gebied, is het ook mogelijk plattelandsvernieuwingprocessen in rollenspelen te simuleren. Zover bekend doen AOC's nog nauwelijks rollenspelen waarin nadrukkelijk aandacht wordt gevraagd voor de proceskant van gebiedsvisie-ontwikkeling (zie ook 3.1). Toch kan dit voor leerlingen erg interessant zijn. Ze krijgen hiermee inzicht in de posities van belangengroepen zoals milieugroepen, waterschappen, overheden en boeren. Daarnaast leren ze vaardigheden zoals naar elkaar luisteren, hun standpunt verdedigen en onderhandelen. Met deze vaardigheden kan elke leerling die in de toekomst beroepsmatig met plattelandsprocessen te maken heeft, zijn of haar voordeel doen.

### **Stimuleren van ondernemerschap**

Wat betreft het stimuleren van strategisch ondernemerschap kunnen docenten naast wat ze nu al doen met SWOT-analyses, ingaan op de diversiteit aan ruraal ondernemerschap. Ze kunnen aandacht besteden aan thema's als man-vrouw relaties binnen gezinsbedrijven, voors- en tegens van part-time ruraal ondernemerschap, andere vormen van kostenverlaging dan middels schaalvergroting, strategische competenties behorend bij een verbreding dan wel verdieping van de bedrijfsvoering, etc (zie ook 1.1 en 2.1).

Scholen kunnen ook een persoonlijke oriëntatie op ruraal ondernemerschap stimuleren, en

leerlingen zich vragen laten stellen zoals: schuilt er een ondernemer in mij? Zo ja, wat voor soort ondernemer wil ik dan worden? En: welke competenties heb ik daarvoor nodig? Waarbij de leerlingen hun specifieke uitgangssituatie meenemen (wel/geen bedrijfsopvolger, kenmerken van het ouderlijk bedrijf en gebiedsspecifieke ontwikkelingsmogelijkheden). De leerling kan daarbij een persoonlijk ontwikkelingsplan maken waarbij hij of zij uit gaat van 'life-time learning' met AOC/IPC-onderwijs als een startpunt voor de ontwikkeling van algemene en strategie-specifieke ondernemersvaardigheden. Zo'n persoonlijke oriëntatie op ruraal ondernemerschap kan een apart onderwijselement zijn, maar het kan ook onderdeel zijn van stageopdrachten. Eigen praktijkervaringen van AOC/IPC-docenten moeten daarbij niet worden vergeten. Opvallend veel docenten betrokken bij KOMPAS-activiteiten, zijn zelf als part-time ondernemer actief. Deze voorbeelden van ruraal ondernemerschap kunnen via het onderwijs worden uitgedragen!

### **Keuze in onderwijsaanbod**

AOC's/IPC's staan voor de keus in hoeverre ze in hun onderwijsaanbod extra aandacht willen en kunnen besteden aan plattelandsvernieuwing en ruraal ondernemerschap. Een gering aandeel (potentiële) bedrijfsopvolgers in het totale leerlingenbestand kan reden zijn om relatief weinig energie te steken in de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden. Maar een school kan juist ook concluderen dat gerichtheid op plattelandsvernieuwing en ruraal ondernemerschap hun relatief kleine MBO-school bestaansrecht geeft.

In ieder geval zijn de docenten, die aanwezig zijn tijdens KOMPAS-workshops, over het algemeen van mening dat het onderwijs meer aandacht moet en kan besteden aan ruraal ondernemerschap en plattelandsvernieuwing. Maar tegelijkertijd wijzen ze erop dat het serieus nemen van die taak, nogal wat verandering vergt. Een van de grootste bottlenecks, zo bleek tijdens de laatste workshop, is het voldoen aan de nieuwe eisen die dit vraagt. Voor veel docenten die zijn opgeleid in een (technisch) vakgebied en al jaren lesgeven op de 'klassieke' manier - gebaseerd op kennisoverdracht - vraagt het blijkbaar nogal wat om om te schakelen naar opener, procesgericht onderwijs waarbij ze veeleer een rol van coach op zich nemen. Willen ze de leerlingen ook inhoudelijk goed kunnen begeleiden, dan



moeten ze zich bovendien verdiepen in de problemen van tenminste hun eigen regio, in internationale en nationale trends, in nieuwe wetten en in mogelijkheden tot verbreding. Veel docenten hebben echter het gevoel dat ze het al druk genoeg hebben. Daarbij is het niet altijd duidelijk wat de colleges van besturen voor ogen hebben met hun school, wat zorgt voor een afwachtende houding op de werkvloer. Verder kunnen docenten ook ontmoedigd worden door het krimpend aantal leerlingen in de agrarische richtingen, waardoor hun eigen takenpakket op de tocht kan komen te staan. Dit alles met als gevolg dat momenteel binnen de AOC's/IPC's maar een beperkt aantal mensen zich inzet voor onderwijs gericht op plattelandsvernieuwing en ondernemerschap. „Je loopt al snel voor de muziek uit”, verwoordde een teleurgestelde docent.

## 4.2 Ondernemersgerichte ondersteuning

Ook in de ontwikkeling van naschoolse cursus- en trainings-activiteiten besteden AOC's/IPC's steeds meer aandacht aan de ondersteuning van ruraal ondernemerschap. Zo ondersteunde IPC-Horst in 2001 in samenwerking met LLTB en AOC Limburg een groep varkenshouders bij gebiedsvisievorming en de identificatie van projectideeën. Onderdeel van de cursus waren onder meer gesprekken met innovatieve ondernemers uit andere sectoren dan de landbouw, en het maken van een kaart van de regio: waar zou veehouderij moeten kunnen blijven, waar natuur en waar een combinatie?

De rol van docenten in dergelijke ondersteuningstrajecten is vooral die van coach, facilitator en procesbegeleider. Wat betreft de inhoudelijke kennisvragen hebben de docenten vooral een taak als kennisbemiddelaar of kennismakelaar, d.w.z. ze moeten in staat zijn om relevante kennisbronnen te ontsluiten. Daarbij moeten ze ook denken aan de, binnen de agrarisch wereld vooralsnog 'ongebruikelijke' informatie-bronnen. Immers, voor innovatie zijn juist ook contacten en informatie van buiten de eigen sector belangrijk (zie ook 2.2).

AOC's/IPC's kiezen nu nadrukkelijk voor groepsgerichte ondersteuningstrajecten. Maar, zo bleek tijdens KOMPAS, gezien de groeiende diversiteit aan ruraal ondernemer-

schap is de vraag gerechtvaardigd of een groepsgerichte aanpak zich nog laat verenigen met de toegenomen behoefte aan maatwerk in strategische ondersteuning.

Agrarische ondernemers kunnen ongetwijfeld veel leren in groepsverband, maar tegelijkertijd nemen de belangentegenstellingen bij strategische afwegingsprocessen toe. Hoe zinvol is het om een groep ondernemers samen te brengen waarvan een deel zoekt naar verbreding of verdieping van de bedrijfsvoering, terwijl een ander deel juist kiest voor verdere schaalvergroting en modernisering? Dat kan allereerst leiden tot belangentegenstellingen. Een boer die opteert voor schaalvergroting bijvoorbeeld heeft behoefte aan vrijkomende grond en/of productierechten. Hij of zij ziet liever dat de buurman geheel stopt, dan dat deze kiest voor agri-toerisme, ook vanwege mogelijke (toekomstige) problemen op het gebied van regelgeving. Daarnaast zal ook de ondersteuningsbehoefte binnen zo'n groep uiteenlopen.

### Regionale initiatiefgroepen

Een groepsgerichte werkwijze kan wellicht een nieuwe inhoud krijgen wanneer de scholen aansluiting zoeken bij regionale initiatiefgroepen. Groepen waarin ondernemers zelf al, vanuit een gebiedsperspectief, op zoek zijn naar samenwerkingsmogelijkheden. Denk aan samenwerkingsverbanden gericht op de ontwikkeling van nieuwe markten als agrarisch natuur- en landschapsbeheer, ruraal toerisme, streek-eigen-productie en korte ketens tussen stad en platteland, of milieucoöperaties, op zoek naar meer regio-specifieke oplossingen voor het verlagen van de milieudruk. De groei ervan biedt in principe nieuwe kansen op groepsgerichte ondersteuning, ook omdat overheidsinstanties deze steeds vaker een sleutelrol toekennen bij de koppeling van regionaal ondernemerschap aan overheidsorganen en andere gevestigde instituties (de KOMBI-netwerken).

Recent onderzoek van de leerstoelgroep rurale sociologie onder regionale initiatiefgroepen in Noord- en Oost Nederland, leert dat deze vooral behoefte hebben aan een continue en flexibele ondersteuning, dat wil zeggen een meer procesgerichte benadering. Vooral de beleidsmatige eis van een integrale aanpak, ofwel van een breed gedragen gebiedsvisie, blijkt momenteel een struikelblok. Gebiedsvisievorming is belangrijk, maar er zijn vraagtekens te stellen bij gebiedsvisievor-

ming als startpunt voor veranderingsprocessen. Mede op basis van ervaringen binnen succesvolle Europese LEADER-programma's voor plattelandontwikkeling, komt het onderzoek tot de conclusie dat concrete activiteiten en visievorming zich veelal geleidelijk en gezamenlijk ontwikkelen: het een versterkt het ander. De ontwikkeling van initiatiefgroepen zou zich vaak kenmerken als een verzameling bouwstenen die gaandeweg steeds complexer wordt, waarbij de bouwstenen steeds meer in elkaar grijpen. Een aanpak met in de startfase al te veel aandacht voor gebiedsvisie-vorming leidt veelal tot frustratie bij betrokkenen als gevolg van het uitblijven van concrete activiteiten, aldus de onderzoeksbevindingen. Om die reden adviseert de studie op zoek te gaan naar combinaties van a) activiteiten met reeds voldoende draagvlak en b) verdergaande gebiedsvisie-vormingsprocessen.

#### **Afhankelijkheid contractpartners**

Overigens zal het niet altijd makkelijk te zijn om hierop in te spelen. AOC's/IPC's werken nu vaak in opdracht van contractpartners. Maar de projectmatige aanpak die contractpartners vragen, laat zich nu eenmaal moeilijk verenigen met de procesbegeleiding en flexibele ondersteuning waar de regionale initiatiefgroepen behoefte aan hebben. Afhankelijkheid van contractpartners kan bovendien het nadeel hebben dat de scholen de voortgang van een project niet zelf in de hand hebben. Zo is er nog geen vervolgtraject aangeboden aan de door IPC-Horst begeleidde varkenshouders. De implementatie van de projectideeën die de deelnemende ondernemers naar voren brachten, is vooralsnog afhankelijk van de vraag of de LLTB hiermee daadwerkelijk aan de slag zal gaan.

### **4.3 Gebiedsgerichte ondersteuning**

AOC's/IPC's kunnen er ook voor kiezen om zelf een actieve en structurele rol te spelen in gebiedsgerichte processen. Dit sluit aan bij het innovatie-beleid van LNV, waarin wordt gesproken over zogenaamde KOMBI-netwerken, netwerken van Kennisinstellingen, Overheden, Maatschappelijke Organisaties en bedrijfsleven die op regionaal niveau samenwerken om tot de voor plattelandvernieuwing benodigde innovatie te komen. De bedoeling is dat ze nauw samenwerken, dat

wil zeggen Integraal, Interactief en Interdisciplinair. Verschillende AOC's zijn inmiddels betrokken bij de regionale ontwikkeling van dergelijke KOMBI-netwerken (zie ook hoofdstuk 5). De overwegingen hiervoor kunnen verschillen. De participatie in KOMBI-settings kan vooral worden gezien als een goede mogelijkheid om netwerken van leerbedrijven en andere informanten te creëren, ter ondersteuning van onderwijsactiviteiten. Dit vanuit de gedachte dat leerlingen extra gemotiveerd zijn wanneer ze werken aan 'echte' problemen binnen een 'krachtige' en praktijkgerichte leeromgeving. Daarnaast kunnen kennisinstellingen met deelname aan KOMBI-netwerken een actieve bijdrage leveren aan plattelandvernieuwing.

#### **Omgang met conflicten**

Tijdens KOMPAS zoemde de leerstoelgroep Innovatie en Communicatiestudies in op de kenmerken van de innovatieprocessen die gepaard gaan met het participeren in zo'n KOMBI-netwerk. Deze processen onderscheiden zich van bijvoorbeeld een onderzoeks- of planningsopzet en ze kunnen ook niet alleen als leerprocessen worden gekenschetst. Innovatieprocessen omvatten namelijk óók de omgang met conflicten en machtsverschillen. Plattelandvernieuwing is daarom te beschouwen als het (begeleiden van of participeren in) een gecombineerd leer- en onderhandelingsproces. Willen AOC's/IPC's een actieve bijdrage leveren aan plattelandvernieuwing, dan moeten deze een flexibele leeromgeving weten te creëren, en kunnen omgaan met macht en conflicten. De momenteel aanwezige expertise binnen AOC's/IPC's lijkt echter vooralsnog meer gericht op individuele leerprocessen. De benodigde inhoudelijke kennis voor plattelandvernieuwingprocessen laat zich moeilijk afbakenen. Deze zal vaak pas duidelijk worden in de loop van het proces, waarbij kennis nodig kan zijn op terreinen als gebiedsvisievorming, de ontwikkeling van nieuwe markten, product-innovatie en -vermarketing, nieuwe economische activiteiten in het buitengebied en rurale milieuzorg. Kennisinstellingen zullen vooral actief moeten zijn in het aanboeren/vertalen/integreren van locale kennis, kennis van buiten af en kennis vanuit verschillende disciplines. Met andere woorden: hun expertise zal vooral liggen in de zogenaamde 'bemiddelingskennis' ('welke kennis is mogelijk relevant?'), 'netwerkkennis' ('welke kennis



zit waar?') en de vaardigheid om kennis te vertalen naar de regio-specifieke context. Goede relaties in de regio (relatie-kapitaal), geloofwaardigheid als partner, een adequate organisatie om processen te kunnen begeleiden en middelen om sturend op te treden, gelden daarbij als cruciale andere hulpbronnen om een actieve bijdrage te leveren aan plattelandsvernieuwingprocessen.

### **Onduidelijk werkveld**

AOC's/IPC's bepalen zelf welke rol ze willen spelen in regionale innovatienetwerken en of ze aan bovengenoemde randvoorwaarden kunnen en willen voldoen. Dat is momenteel niet makkelijk. Het werkveld 'plattelandsvernieuwing' kenmerkt zich door de aanwezigheid van vele partijen (DLV, project-bureaus van standsorganisaties, particuliere adviesbureaus, provincies, gemeentes, etc.) en het ontbreken van duidelijk afgebakende posities en organisatie van verantwoordelijkheden, aldus een externe bijdrage aan het KOMPAS-project. Veel gebiedsgerichte activiteiten worden bovendien vooral nog geïnitieerd door bestuurders, waarbij zeker niet per definitie ook de vragen van doelgroepen worden bediend. Dit met als mogelijk gevolg onvoldoende draagvlak, weerstand en verzet.

### **Bronnen met relevante extra informatie**

AOC-Raad, Kennisinnovatieplan 1998-2002, Ede, AOC-Raad.

Remmers, G. e.a., Initiatiefgroepen op het platteland: naar het creëren van koppelingen tussen praktijk en beleid, leerstoelgroep rurale sociologie, WUR, Wageningen, 2000.

LNV, Kennis voor Kracht en Kwaliteit, Sturen op Interactie, Den Haag, 1999.

Verhaar, K., Ondernemersonderwijs. Een uitdaging voor het agrarisch onderwijs, in 'Lang Leve Leren, Wageningen, STOAS-onderzoek, 1998.

Wielinga, E., Netwerken als Levend Weefsel, een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse Landbouw sinds 1945, Wageningen Universiteit, 2001.

Roep, D. Vernieuwend werken. Sporen van vermogen en onvermogen, Wageningen Universiteit, 2001.

[www.agriholland.nl](http://www.agriholland.nl) (met o.a. adressengids van agrarische advieswereld).

[www.agro.nl/innovatienetwerk](http://www.agro.nl/innovatienetwerk), (side met informatie rondom wat en hoe van benodigde systeem-innovaties in Agrocluster en Groene Ruimte)

# KOMPAS-pilot-ervaringen

In twee pilot-gebieden zouden AOC's/IPC's, met ondersteuning vanuit WU-leerstoelen, ervaring opdoen rond de toepassing van KOMPAS-inzichten. Dit door gezamenlijke zoek- en leerprocessen aan te gaan met regionale ondernemers die in strategische ondersteuning zijn geïnteresseerd. De beoogde pilot-opzet is evenwel niet geheel binnen de tijdspanne van KOMPAS van de grond gekomen. Bijbehorende trajecten bleken meer tijd, relatie-kapitaal en vaardigheden te vragen dan gedacht.

## [ 5 ]

### 5.1 Van theorie naar praktijk

Tijdens KOMPAS zijn er drie workshops georganiseerd voor AOC/IPC-docenten: in Hoekelum (februari 2000), in Ede (oktober 2000) en in Holthees (oktober 2001). In deze workshops is kennis uitgedragen en gediscussieerd over plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap (zie H1 en H2), beschikbare ondersteunings-methodieken (H3) en de mogelijke rol van AOC's/IPC's in de ondersteuning van plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap (H4). De drie workshops zijn naar tevredenheid verlopen. Zo blijkt uit de workshop-evaluaties dat deelnemers de uitgedragen inzichten over het algemeen goed denken te kunnen gebruiken; een deel van de nieuwe inzichten is ook al opgenomen in cursusaanbod en in projectvoorstellen.

Maar de bedoeling van KOMPAS was niet alleen het overdragen van theoretische inzichten. De bedoeling was ook, aldus het oorspronkelijke projectvoorstel, de theorie toe te passen door 'al werkende weg' ervaring op te doen met praktijkgerichte ondersteuning van strategisch ondernemerschap. Dit door, in overeenstemming met de uitgedragen theorie, aansluiting te zoeken bij kennisvragen van regionale ondernemers. Zij zouden ook een belangrijke rol moeten krijgen in de aansturing van strategische zoek- en leerprocessen. Het

laatste met proces- en inhoudelijke begeleiding van AOC's/IPC's, en ondersteuning vanuit de Wageningen Universiteit.

Wat betreft de pilot-gebieden was gekozen voor aansluiting bij lopende initiatieven van de AOC's/IPC's, vanuit de verwachting dat dit tot een grotere betrokkenheid bij KOMPAS zou leiden. Gekozen is voor twee pilot-gebieden met duidelijk beleidsmatige verschillen. De Westelijke IJsselvallei is een zgn. 'wit-gebied' zonder specifieke beleidsmiddelen voor plattelandsvernieuwing. Zuid-Oost Brabant heeft die beleidsmiddelen wel: de reconstructieplannen gaan gepaard met aanzienlijke budgetten om de geformuleerde beleidsdoelstellingen te verwezenlijken.

### 5.2 Westelijke IJsselvallei

De eerste pilot, Westelijke IJsselvallei, werd getrokken door AOC Oost locatie Twello. AOC Oost wilde zijn cursuswerk versterken, en een rol gaan spelen in een regionaal kenniscentrum. KOMPAS bood de mogelijkheid om relevante kennis op te bouwen. In 1999 nam AOC Oost Twello het voortouw bij het onderzoeken van de mogelijkheden voor een kenniscentrum, dit met als doel de ontwikkeling van de regio te ondersteunen. Na contact te hebben gehad met de gemeente Voorst ontstond een samenwerkingsver-

band met Larenstein, een lokale adviseur en met, tijdelijk, met Hogeschool IJsselland. Er kwam een stuurgroep vanuit de KOMBI-gedachte, bestaande uit mensen vanuit gemeenten, maatschappelijke organisaties, waterschap, (groen) bedrijfsleven, en onder voorzitterschap van de voorzitter van de kamer van koophandel.

De eerste stap was het onderzoeken van de perspectieven en knelpunten t.a.v. de regionale ontwikkeling. Hiertoe werd een project geformuleerd, wat gedeeltelijk door de provincie en gedeeltelijk door de instellingen zelf werd gefinancierd. Via vier workshops werd met mensen uit diverse achtergronden de vraagstelling onderzocht, gebruik makend van de zogeheten RAAKS-methodiek. KOMPAS-medewerkers van WU participeerden in deze activiteiten en brachten kennis en ervaring in t.a.v. proces en methodiek.

Medio 2000 kwam er vanuit KING (overheids-subsidie gericht op het stimuleren van multifunctioneel grondgebruik) geld voor een zogeheten atelierstudie, die zou moeten uitmonden in een scenario voor de regio. Plantaardige productiesystemen zette vier studenten in voor onderzoek naar de posities van de belanghebbenden en hun onderlinge relaties, ter ondersteuning van de atelierstudie. De gegevens uit de workshops werden door deskundigen, o.a. van het Wageningse instituut Alterra, uitgewerkt naar ontwerpen.

De resultaten van de atelierstudie zijn vastgelegd in een KINGrapport, De IJsselvallei ziet haar kansen. Belangrijke keuzen werden gemaakt in de thema's water, natuur, wonen en recreatie. Een kenniscentrum zou moeten worden opgezet om de benodigde processen te kunnen initiëren en versnellen.

In 2001 heeft de MKZ crisis het proces verlamd; de Westelijke IJsselvallei werd zwaar getroffen. Hierdoor viel een "pr-moment", dat had moeten resulteren in een snel vervolg, in het water. Het initiatief zat daarmee enige tijd in vacuüm. De kennisinstellingen kunnen het kenniscentrum niet zelfstandig initiëren: hiervoor moet eerst een stichting komen, en er moet een besluit vallen over de middelen die verschillende partijen gaan inzetten. Eind 2001 is het bestuurlijk geschipper nog gaande, naar verwachting valt binnenkort een besluit. AOC en gemeente Voorst nemen hierin bestuurlijk het voortouw. Inmiddels zijn wel reeds vijf vervolgprojecten aangevraagd, in een samenwerking tussen kennisinstellingen en gemeente, waaronder een voor het kenniscentrum.

Mocht het kenniscentrum gestart worden dan leeft de ambitie bij de onderwijsinstellingen om het centrum ook te benutten als krachtige leeromgeving voor studenten en leerlingen. Zij zouden ingezet kunnen worden bij het realiseren van systeeminnovaties. AOC-Oost is hiervoor een onderwijskundig project aan het opzetten.

### **Cursus Koersbepaling Ondernemerschap**

Los van bovenstaande initiatief begon AOC Oost Twello in 2000 met het opzetten van een voor hen nieuwe cursus: Koersbepaling Ondernemerschap. AOC Oost gaf deze al in de regio's Achterhoek en Twente. De betrokken docent had deelgenomen aan de KOMPAS-workshop in Hoekelum en zou vanuit de WU worden ondersteund in de vernieuwde opzet van deze cursus. De bedoeling was aansluiting te zoeken bij kennisvragen van regionale ondernemers, waaronder een groep van samenwerkende agro-toeristische bedrijven. Het lukte de docent echter niet om (groepen) regionale ondernemers te interesseren. Door omstandigheden nam later een andere docent, ditmaal zonder KOMPAS-ervaring, de cursus over, geholpen door een AOC-docent met KOMPAS-ervaring. Een geheel nieuwe cursus opzetten bleek voor dat jaar niet meer haalbaar. Daarom is in februari 2001 gestart met een bestaande cursus waarvoor ondernemers zich konden inschrijven. De deelnemende ondernemers hebben met een SWOT-analyse eerst een strategisch plan opgesteld voor het eigen bedrijf, en vervolgens een concreet stappenplan gemaakt met financiële onderbouwing. De cursus sloot dus niet direct aan bij de oorspronkelijke KOMPAS-gedachte – die uitgang van een open interactie met de deelnemers - wel zijn elementen uit de 'KOMPAS-theorie' in de cursus verwerkt. Elementen ervan zullen ook terug komen in een vervolgcursus die docenten van AOC Oost, IPC Groene Ruimte en IPC Plant-Dier Horst aan het ontwikkelen zijn, en in nieuwe cursussen voor het reguliere onderwijs.

### **5.3 Zuid-Oost Brabant**

De pilot in Zuid-Oost Brabant werd getrokken door AOC-Helicon en IPC-Dier. Rond 1999 speelde een belangrijke ontwikkeling in deze regio: door de reconstructieplannen zouden mogelijk 25.000 arbeidsplaatsen verdwijnen,

wat leidde tot de oprichting van streekplatform de Peel, gericht op sociaal-economische ontwikkeling in het gebied. De scholen wilden hier graag op inspelen met het ondersteunen van agrarisch ondernemerschap. Ten dienste van dit streekplatform is toen ook Kenniscentrum Duurzame Ontwikkeling (KDS) van start gegaan, een samenwerkingsverband tussen HAS Den Bosch, Fontys-Hogescholen en Helicon.

KOMPAS kon hierbij aansluiten. In overleg met vertegenwoordigers van het KDS en IPC-Horst is toen gekozen voor een project 'Partners in de Regio', waarbij IPC-Horst vooral de inhoudelijke input zou leveren en AOC-Helicon de kennis en toegang tot het regionale netwerk, waaronder de agrarische ondernemers die zouden moeten deelnemen aan KOMPAS. De voortgang liep echter vertraging op, mede omdat AOC-Helicon al met een vergelijkbaar project bezig was i.s.m. ZLTO, onder de naam 'Versterking Ondernemerschap'. Uiteindelijk werd in 2000 een voorlopig voorstel besproken, en vervolgens door IPC-Dier verder uitgewerkt tot een projectplan. Inhoudelijk spitste het project-voorstel zich toe op een gebiedsgerichte aanpak, waarin agrarische ondernemers en andere gebiedsbewoners aan gezamenlijke visie-ontwikkeling zou werken. Daarbinnen zou een scholingstraject komen dat zich richtte op de ondersteuning van strategisch ondernemerschap. Maar veranderingen in de regionale bestuurlijke verhoudingen zorgden opnieuw

voor de nodige vertraging. Zo bleef het lang onduidelijk of de milieu-coöperatie De Peel dan wel Streekplatform De Peel als mogelijke opdrachtgever zou kunnen gaan fungeren. En die onduidelijkheid kwam weer mede door de discussie of de milieucoöperatie al dan niet onderdeel van het platform zou gaan uitmaken; ZLTO wilde de milieu-coöperatie opschalen tot een eigen projectorganisatie. Hoogstwaarschijnlijk wordt ZLTO nu opdrachtgever van 'Partners in de regio'. Het project zal gefinancierd worden door ZLTO, Helicon en beschikbare subsidie-gelden, waarvoor een aanvraag ligt bij het samenwerkingsverband Eindhoven (een samenwerkingsverband van gemeentes). 'Partners in de Regio' is met andere woorden niet van de grond gekomen binnen de tijdspanne van het KOMPAS-project. De ontwikkeling van een gebiedsgerichte aanpak blijkt het nodige te veronderstellen in termen van voorbereiding, duidelijkheid over bestuurlijke verhoudingen en aanwezig relatiekapitaal. Inmiddels begeleidt het KDS wel een groep van 250 boeren bij het opzetten van de coöperatie Buitengebied Hilvarenbeek. Het project Hilvarenbeek is een pilot; de initiatiefnemers willen uiteindelijk toe naar een Plattelands Ontwikkelingsmaatschappij Brabant die gaat fungeren als intermediair tussen kennisinstellingen en subsidiegevers, met als doel duurzame ontwikkeling in de regio te ondersteunen.



## 5.4 Terugblik op de pilot-ervaringen

De pilot-ervaringen illustreren dat het voor betrokken AOC's/IPC's niet eenvoudig is direct aan te sluiten bij de vragen van ondernemers, in een open, interactieve aanpak. Dit lijkt allereerst samen te hangen met de binnen AOC's/IPC's gebruikelijke aanpak: op basis van evaluaties en oriënterende gesprekken met externe partijen uit de markt een cursus of trainings-aanbod ontwikkelen, en deze vervolgens via bestaande netwerken met oud-leerlingen, oud-cursisten en landbouworganisaties bij regionale ondernemers onder de aandacht brengen. Er is nog weinig ervaring met procesgerichte benaderingen, waarin men in overleg met de groep regionale ondernemers die het traject ingaan, tot ondersteuningsactiviteiten komt.

Voor de AOC's/IPC's bleek het ook lastig om aansluiting te vinden bij regionale initiatiefgroepen die dit wilden. Aanwezige contacten waren minder intensief dan verondersteld, en de interesse viel tegen. Soms omdat de groep ondernemers de eerste moeilijke fase al achter de rug had en de groep bovendien al werd gesteund door adviseurs, een andere keer omdat de groep juist nog te kort met elkaar werkte. Het ontbrak kortom aan voldoende expertise en een duidelijk geïnteresseerde vragende partij om de beoogde pilot-opzet te kunnen realiseren. Uiteindelijk is daarom sterk voortgebouwd op de gebruikelijke cursus- en trainingsaanpak. In de daaruit voortgekomen of beoogde cursussen worden (potentiële) deelnemers zeker gestimuleerd om zich te bezinnen op relevante thema's als regionale ontwikkeling, bedrijfsperspectief en strategische bedrijfsplannen. Maar de oorspronkelijke doelstelling om ervaring op te doen met door regionale ondernemers aangestuurde zoek- en leerprocessen, binnen KOMPAS beschouwd als een van de cruciale kenmerken van een adequate strategische ondersteuning, is steeds meer op de achtergrond geraakt.

Volgens David Postma, vanuit de AOC's nauw betrokken bij KOMPAS, is een mogelijke reden voor het niet van de grond komen van de beoogde werkvorm ook geweest dat niet alle boeren een leerstijl hebben die hierbij aansluit. Veel boeren die cursussen volgen bij een AOC lijken gestructureerdere werkvormen te willen, waarbij de docent het voortouw neemt in het structureren van de informatie. Terwijl andere boeren – zoals de boeren die vaak vanuit een

voorhoederol in een vernieuwingsproces contact hebben met de universiteit – wel vragen om zo'n open zoekproces. Die verschillen gelden volgens hem ook voor de AOC/IPC-docenten die deelnamen aan KOMPAS. Sommigen zijn geïnteresseerd in theorie, achterliggende vragen en een zoekproces, anderen hebben liever direct toepasbare kennis, die antwoord geven op vragen uit de praktijk. In dat geval zou het van belang zijn in alle leerprocessen hierin een evenwicht te vinden, en rekening te houden met de verschillende leerstijlen.

### Evaluatie STOAS

STOAS heeft op verzoek van KOMPAS een evaluatie uitgevoerd naar de achtergronden van de moeizame voortgang in de pilots. Dit op basis van interviews met de betrokkenen. Uit de evaluatie blijkt allereerst dat de beoogde aansluiting bij lopende projecten van AOC's/IPC's tot problemen heeft geleid. De keuze om beide pilots aan te laten sluiten bij een gebiedsgerichte aanpak is gepaard gegaan met tijdrovende processen, met negatieve gevolgen voor de beoogde ondernemersgerichte ondersteuningsactiviteiten. De evaluatie-uitkomsten wijzen in de tweede plaats op problemen rondom de verdeling van verantwoordelijkheden. Er was niet alleen onduidelijkheid over tussen de kennisinstellingen, maar ook binnen de instellingen. Zo hadden de WU-leerstoelen een gezamenlijke verantwoording voor KOMPAS; achteraf was het waarschijnlijk efficiënter geweest als één leerstoelgroep als eindverantwoordelijke was aangewezen, mede omdat tussen de leerstoelgroepen, zo bleek tijdens het project, verschillen in opvattingen bestonden over de rol van een kennisinstelling bij ondersteuning van regionale vernieuwingsprocessen. Ook voor de WU-leerstoelgroepen werd het zo een zoek- en leerproces naar hun rol in deze processen.

In de STOAS-evaluatie worden deze verschillen toegelicht aan de hand van een drietal mogelijke bijdrages aan regionale vernieuwingsprocessen. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen: 1) de gangbare, 2) de integratieve en 3) de actief lerende kennisinstelling met verschillende accenten in rol-opvattingen.

### Klankbord-functie

De gangbare kennisinstelling vertegenwoordigt vooral de rol als extern deskundige, een integratieve kennisinstelling heeft vooral een klankbord-functie, terwijl de actief-lerende kennisinstelling zich mede verantwoordelijk voelt voor

regionale ontwikkeling en duidelijk kiest voor ervaringsuitwisseling binnen gezamenlijke zoek- en leerprocessen. AOC/IPC-medewerkers benoemen de rol van de WU in de pilots vooral in termen van een gangbare kennisinstelling, d.w.z een rol als externe deskundige. Het laatste heeft o.a. tot gevolg dat de AOC/IPC's de opzet en voortgang van de pilots vooral zagen als een interne verantwoordelijkheid los van het KOMPAS-traject, terwijl in het KOMPAS-projectplan juist de gezamenlijke verantwoordelijkheid van WU en AOC's/IPC's is benadrukt wat betreft de uitwerking van de beoogde ondernemersgerichte ondersteuning binnen de pilots. Het probleem van onduidelijke rol-opvattingen speelt tenslotte ook binnen AOC's en IPC's zelf. Zo gaven verschillende pilot-medewerkers te kennen dat het binnen de eigen kennisinstelling nog ontbreekt aan een duidelijke visie over de beoogde bijdrage aan gebiedsgerichte vernieuwingsprocessen.

De pilot-ervaringen leren dus dat het voor AOC's/IPC's niet eenvoudig is gebleken om in een open, interactief traject direct aan te sluiten bij de strategische kennisvragen van regionale ondernemers. Ten tweede leren ze dat een

goede regie-voering en een goede communicatie rondom wederzijdse rol-percepties, essentieel is voor het slagen van vernieuwingsprocessen. Samenwerking tussen WU en AOC/IPC's is dus ook een leerproces: de docenten vanuit beide instellingen hebben tijd nodig om elkaar te leren kennen. Daarmee zijn de pilot-ervaringen wellicht illustratief voor de neiging tot onderschatting van de complexiteit van plattelandsvernieuwingsprocessen.





# Conclusies en aanbevelingen

## [ 6 ]

1. AOC's/IPC's ontbreekt het nog aan een duidelijke positionering wat betreft de rol die ze willen spelen in de ondersteuning van plattelandsvernieuwing en strategisch ondernemerschap. Het gaat hierbij zowel om de rol via onderwijs als via ondernemers- en gebiedsgerichte ondersteunings-activiteiten. Afhankelijk van de positionering, moeten ze stappen nemen om de gewenste rol ook waar te kunnen maken.

2. Omdat bij plattelandsvernieuwing onderhandelingsprocessen een grote rol spelen, is expertise op het terrein van procesbegeleiding van cruciaal belang. Adequate gebiedsgerichte procesondersteuning is daarnaast afhankelijk van voldoende relatie-kapitaal en een vertrouwenspositie. AOC's/IPC's lijken vooralsnog vooral op het laatste terrein goed te scoren (ze hebben een vertrouwenspositie).

3. Uit de pilot-ervaringen blijkt dat het voor AOC's/IPC's lastig is om in de ondersteuning van strategisch ondernemerschap in een open, interactief traject direct aan te sluiten bij de kennisvragen die in de regio al leven. Verder leren de pilots dat deelname in nieuwe kennisnetwerken voor plattelandsvernieuwing geen eenvoudige opgave is. Het proces kan gepaard gaan met: 1) onderlinge afstemingsproblemen van wederzijdse projecten; 2) verschillen in rolopvattingen over de bij-

drage van kennisinstellingen aan regionale vernieuwing; 3) onduidelijkheden over de verdeling van wederzijdse verantwoordelijkheden en; 4) onvoldoende aandacht voor de regievoering. Ook leren de pilots dat het tijd vraagt om te komen tot een effectieve samenwerking tussen WU en AOC's/IPC's.

4. Agrarisch ondernemerschap onderscheidt zich van 'regulier' ondernemerschap in tenminste drie opzichten:

- de dominantie van het gezinsbedrijf;
- de noodzaak van coördinatie tussen uiteenlopende handelingsdomeinen als Gezin, Productie-kolom en Groene Ruimte;
- het binnen de landbouw aanwezige resistentie-vermogen als basis voor continuïteit en vernieuwing.

Strategisch ondernemerschap is daarbij gedefinieerd als het vermogen om een eigen bedrijfskoers te varen, ondanks de onzekerheden waarmee de landbouw zich momenteel geconfronteerd ziet. Belangrijke succesfactoren voor strategisch ondernemerschap zijn:

- het vermogen om in te spelen op veranderende maatschappelijke behoeftes
- een stap-voor-stap benadering;
- het zo veel mogelijk voortbouwen op eigen hulpbronnen;
- het vermogen om synergie te ontwikkelen;

- het leren van ervaringen van anderen;
- het vermogen om arrangementen te ontwikkelen in samenwerking met anderen.

5. In het onderwijs kunnen AOC's/IPC's strategisch ondernemerschap en plattelandsvernieuwing extra ondersteunen via:

a. persoonlijke visievorming op ruraal ondernemerschap, inclusief reflectie op en stimulering van benodigde competentie-ontwikkeling. In het project Brainport, een vervolg op KOMPAS binnen het Plan Dienstverlening, staat de vraag centraal hoe als AOC's/IPC's bij te dragen aan de ontwikkeling van bijbehorende levenslange leerprocessen.

b. aandacht voor inhoud en proces van gebiedsvisie-vorming. Belangrijke factoren voor gebiedsvisie-ontwikkeling zijn:

- kennis van trends op nationaal en Europees niveau en de verwachte effecten op regionaal niveau;
- kennis van de fysieke ruimtelijke mogelijkheden van een gebied voor gewenste functies;
- expliciete doelen voor de functionele, ruimtelijke en organisatorisch-bestuurlijke aspecten;
- beeldvorming van de gewenste toekomst;
- netwerksturing om beelden te kunnen realiseren.

Rond gebiedsvisie-vorming zijn reeds verschillende onderwijs-elementen ontwikkeld, zowel bij de AOC's/IPC's zelf als bij Wageningen Universiteit en het Hoger Agrarisch Onderwijs.

6. Een groepsgewijze benadering, zoals gebruikelijk binnen AOC's en IPC's, laat zich moeilijk verenigen met de groeiende diversiteit aan ruraal ondernemerschap en bijbehorende behoefte aan maatwerk in strategische ondersteuning. Gezien de dominantie van het gezinsbedrijf, is het verder opmerkelijk dat het huidige AOC/IPC cursus & trainingsaanbod zich nog voornamelijk oriënteert op het individu in plaats van op het gezin.

7. Het groeiend aantal regionale initiatiefgroepen van samenwerkende rurale ondernemers biedt in principe nieuwe perspectieven voor groepsgewijze strategische ondersteuning. Dergelijke initiatiefgroepen hebben vooral behoefte aan flexibele ondersteuning en procesbegeleiding. Een aanpak waarin gebiedsvisie-vorming gelijk opgaat met activi-

teiten die op kortere termijn resultaten mogelijk maken, biedt het meeste kans op succes. Gebiedsvisie-vorming is immers een langdurig proces, terwijl behoud van dynamiek binnen initiatiefgroepen mede afhankelijk is van resultaten op kortere termijn.

8. Er is inmiddels een scala aan methodieken beschikbaar voor de ondersteuning van gebiedsvisie-vorming en andere gebiedsgerichte processen. De uiteindelijke keuze voor een methodiek is o.a. afhankelijk van de beoogde doelgroep, de inhoudelijke en procesmatige doelen, de fase in de strategische cyclus en de beschikbare doorlooptijd. Ook hier geldt dat in het agrarisch onderwijs al het nodige aan lesmateriaal beschikbaar is.

9. De SWOT-methodiek en inzichten vanuit management & organisatie-theorieën bieden aangrijpingspunten voor een systematische aanpak van de ondersteuning van strategische afwegingsprocessen, mits voldoende toegesneden op de bijzondere karakteristieken van en de bestaande diversiteit aan ruraal ondernemerschap.

10. Het KOMPAS-project maakt duidelijk dat plattelandsvernieuwing een complex begrip is. Het lopende maatschappelijk debat over de toekomst van het Nederlandse platteland en de positie van de landbouw daarbinnen, weerspiegelt zich in elkaar vaak aanvullende, maar soms ook tegensprekende WU-kennis-theorieën. Als geheel hopen we evenwel dat de binnen KOMPAS uitgedragen expertise een positieve bijdrage zal leveren aan de ondersteuning van plattelandsvernieuwing en ruraal ondernemerschap vanuit AOC's/IPC's.

# Colofon

KOMPAS komt voort uit het  
Plan Dienstverlening van de Wageningen  
Universiteit.

KOMPAS-projectgroepleden

Rudolf van Broekhuizen

Martin van Ittersum

Jim van Laar

Henk Oostindie

Gerrie van der Ven

Auteurs eindrapportage

Henk Oostindie en Marianne Heselmans

Foto's

Stichting PR-land en tuinbouw

Jim van Laar

Vormgeving

Grafisch Atelier Wageningen

(Harry Harsema, Michel Backus)

Drukwerk

Drukkerij Ernsting Wageningen

Het Eindrapport is gratis te verkrijgen bij:

leerstoelgroep rurale sociologie

(Ans van der Lande)

tel: 0317-484507 fax: 0317-485475

februari, 2002

