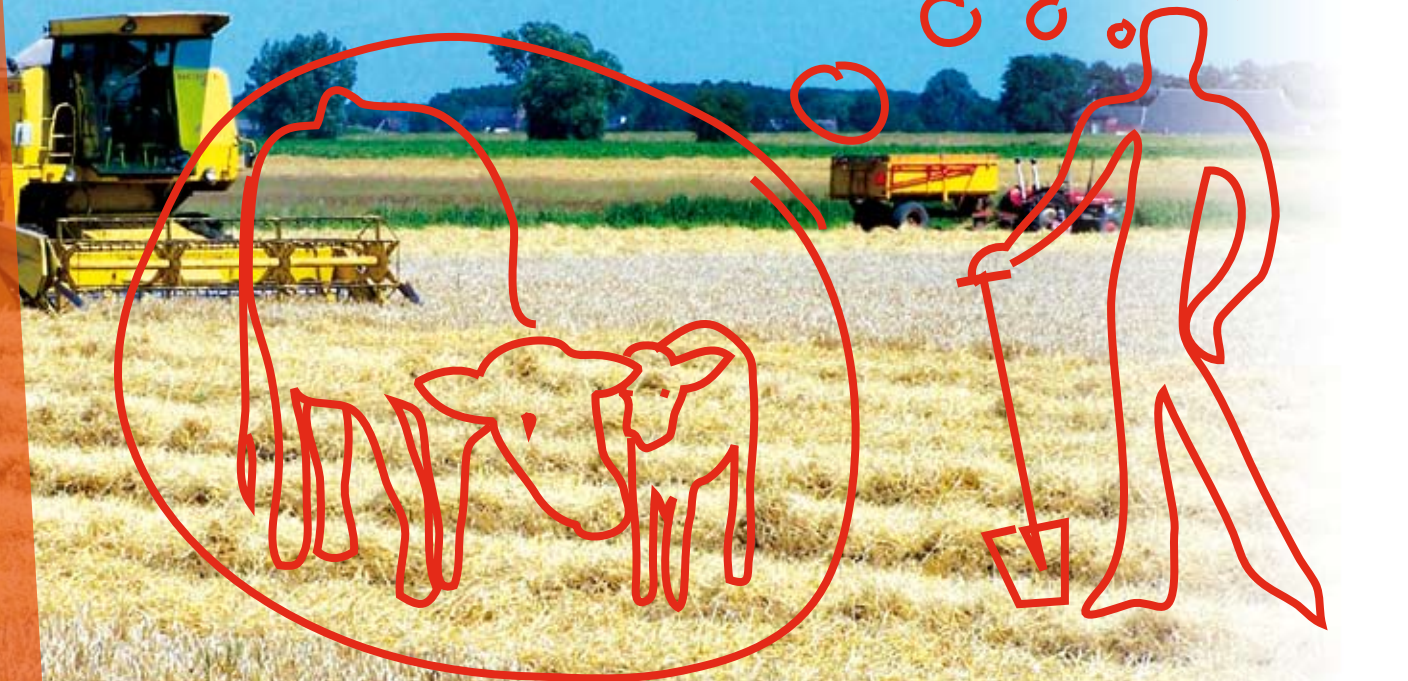


Werkboek Gezond Landbouwbedrijf *Inspiratie voor
inrichting met samenhang en identiteit* Joke Bloksma



Gezond leven is in de mode. Burgers willen gezond voedsel en willen gezond worden van werken op een boerderij. Stadse mensen hebben romantisch ideeën over het gezonde boerenleven, maar... is het boerenbedrijf zélf wel zo gezond?

De huidige crisis in de landbouw heeft veel te maken met verloren traditionele samenhangen. De vraag is hoe je tot een nieuwe samenhang komt voor een optimale en gezonde bedrijfsvoering.

In dit inspirerende werkboek vergelijkt Joke Bloksma het boerenbedrijf met een levend organisme: de mens. Zoals in de mens allerlei processen met elkaar samenhangen, vaak zonder dat we dat in de gaten hebben, zo werkt dat bij een bedrijf ook. Aan de hand van de menselijke anatomie en fysiologie, wordt het boerenbedrijf van alle kanten onder de loep genomen. We krijgen zicht op wat met elkaar samenhangt, wat wel en niet (meer) werkt, wat er ontbreekt of te veel is in de gewenste bedrijfssituatie. Hoe kun je vanuit jezelf samenwerken met de wereld om je heen? Hoe krijg je een onderneming met veerkracht? Het gaat dus om veel meer dan alleen een financieel gezond bedrijf. Het gaat om een nieuwe oriëntatie, waarin 'relaties wederzijds afstemmen' en 'identiteit' sleutelbegrippen zijn.



Joke Bloksma heeft 25 jaar gewerkt tussen boeren en boerinnen in onderzoek, onderwijs en coaching. Samen met agrarische ondernemers probeert ze alle losse snippers in het bedrijf aan elkaar te smeden, waardoor die wonderbaarlijke meerwaarde ontstaat die een werkelijk levend geheel biedt: www.jokebloksma.nl.

Joke Bloksma **Werkboek Gezond Landbouwbedrijf** *Inspiratie voor inrichting*

www.louisbolk.nl
info@louisbolk.nl
T 0343 523 860
F 0343 515 611
Hoofdstraat 24
3972 LA Driebergen

© Louis Bolk Instituut 2008

Joke Bloksma

ISBN 978 90 7402 137 1

Foto's/tekeningen: Joke Bloksma, Dick Boschloo (p 45,46),

Hans Sas (p 35) en Gera Peters (ill. cover).

Tekstredactie: Léonne Meiresonne.

Opmaak: Fingerprint. Druk: Drukkerij Kerckebosch

Deze uitgave is per mail of website

te bestellen onder nummer LB20

Trefwoorden: agrarisch ondernemerschap, duurzaamheid, verbreding, bedrijfsorganisme, bedrijfsidentiteit, geheel, samenhang, afstemmen, ondernemen met veerkracht.

met samenhang en identiteit

de natuurlijke kennisbron

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	7
2 Ter voorbereiding	9
2.1 Relaties binnen en buiten het bedrijf	9
2.2 Opnieuw afstemmen bij elke verandering in het bedrijf	10
2.3 Het bedrijf als samenhangend geheel	11
2.4 Het bedrijf als organisme	13
2.5 Het gezonde boerenbedrijf	15
2.6 Wegwijzer door het boek	17
3 Ruimtelijke vormgeving van het levende bedrijf	21
3.1 De begrenzing (de huid)	21
3.2 Het centrum (het hart)	26
3.3 De gespecialiseerde bedrijfsdelen (de organen)	29
3.4 Infrastructuur (bloedsomloop, zenuwstelsel, etc.)	36
4 Levensprocessen in het bedrijf	43
4.1 Afstemmen op de buitenwereld (communicatie)	43
4.2 Productie, grondstoffen, afvalstoffen, kringlopen (stofwisseling)	45
4.3 Groei, ontwikkeling en afbouwen (biografie)	48
4.4 Overdracht van ervaring (voortplanting)	53
4.5 Veerkracht (zelfregulatie en immuunsysteem)	54
5 Identiteit van het bedrijf	59
5.1 Bedrijfsidentiteit als stuurwiel	59
5.2 Polariteiten brengen levendigheid	62
5.3 Identiteit en PR	65
6 Ter afronding	69
6.1 Toekomstperspectief	69
6.2 Dankwoord	69
7 Bijlagen	70
7.1 Bijlage 1: Lijst van oefeningen in dit boek	70
7.2 Bijlage 2: Noten met verwijzingen	70
7.3 Bijlage 3: Inventarisatie bedrijfsidentiteit	73

LOUIS BOLK
I N S T I T U U T

A wooden structure with a sign and a window. The sign is green with black silhouettes of cows and the text 'Kom kijken in de stal!'. The window is blue and yellow with text and a sun icon. Two people are looking into the window. The structure is on a grassy area with trees in the background.

Kom kijken in de stal!



Voorwoord

De tijd dat het boerenbedrijf een hechte eenheid vormde met de omgeving en dat de boerderij een plek was waar allerlei mensen samen werkten en leefden, ligt ver achter ons. We kijken er nu nog wel eens met een romantische blik op terug. Inmiddels zijn agrarische bedrijven steeds meer los gekomen van hun omgeving: fysiek, sociaal en ook wat betreft het productieproces. De kwaliteit van producten en van productieprocessen is daardoor veranderd. Producent en consument kennen elkaar al lang niet meer en de landbouw zelf lijkt niet meer te passen bij de natuur en het landschap dat haar omringd. De landbouw lijkt letterlijk van haar omgeving te zijn 'vervreemd'.

Deze vervreemding roept gelukkig ook weer een reactie op: burger en boer gaan langzamerhand weer naar elkaar op zoek en boeren zoeken de mogelijkheden van waardevolle samenwerking met mensen, natuur en landschap. Wonderlijk (en plezierig!) genoeg leidt deze verandering ook tot een andere kwaliteit en waardering van boerderijproducten.

Wanneer je als boer aan deze zoektocht begint, komt er van alles op je af. Er blijkt erg veel behoefte te zijn aan (het werk van) boeren! Er wordt veel van boeren gevraagd. Dat is verheugend: want zinvol werk doen, mooie producten maken en een bijdrage leveren aan landschap en natuur, wie wil dat niet?

Er kan ook te veel gevraagd worden. Je wordt geleefd door de omgeving en door maatschappelijke ontwikkelingen, het bedrijf wordt steeds meer een verzameling losse onderdelen, waarbij teleurstelling en mislukking op de loer liggen. Als boer moet je daarom meer dan ooit bewust kiezen wat wel en niet bij je past. Dat is moeilijker dan het op het eerste gezicht lijkt.

De vanzelfsprekende samenhang en samenwerking die vroeger op de boerenbedrijven bestond, moet opnieuw bewust gezocht en ontwikkeld worden. Daarbij is het leren kennen en het versterken van de identiteit van het bedrijf een fantastisch middel. Het werkt als baken voor de toekomst en als toetssteen bij het nemen van beslissingen. Maar ook kun je door er bewust en kritisch mee om te gaan (als met een goede vriend), samenhangen op en rond het bedrijf versterken en weer meer genieten van het boer zijn. Althans, dat zijn mijn ervaringen. Ik hoop dat met dit waardevolle boek in de hand ook andere boeren en boerinnen hun bedrijf opnieuw of beter leren kennen. En dat zij dan geïnspireerd en goed voorbereid nieuwe stappen zullen zetten naar de toekomst.

Tineke van den Berg
Stadsboerderij van Almere



Inleiding

Dit boek is voor boeren en boerinnen die zich verantwoordelijk voelen voor alle relaties in hun bedrijf. Relaties met hun medewerkers, met hun klanten, met de bodem en landschap, met de huisdieren, met mensen in verre landen die het krachtvoer telen, met de wilde dieren, met het slootwater, met de lucht, etc. Deze ondernemers willen niet dat hun relaties worden uitgebuit. En sterker nog, ze willen zó ondernemen dat zij zelf èn al hun relaties tot hun recht komen.

De oefeningen uit dit werkboek kunnen alleen, met die met z'n tweeën of in groepsverband worden gedaan. Er zijn ondernemers die hier aan werken met hun bedrijfsmedewerkers, met hun kinderen als mogelijke opvolgers, in studiegroepverband, als boerenechtpaar of als ondernemer met een coach. Het bedrijf is een legpuzzel. De puzzelstukken met eigen wensen en met de mogelijkheden vanuit de grond, landschap, markt en mensen moeten bij elkaar gaan passen. Soms herken je meteen een paar passende stukken en leg je achter elkaar een hele hoek. Soms moet je een stuk lang in de hand nemen, draaien en je verbeelding laten spreken. Soms moet de puzzel even liggen wachten tot je weer verder kan. Het is niet de bedoeling dit hele boek achterelkaar door te werken, maar de oefeningen te kiezen die passen bij actuele bedrijfsvragen.

Met deze bedrijfspuzzel is het mogelijk om tot een veelzijdige, duurzame bedrijfsontwikkeling te komen. Een dynamische duurzaamheid die voortkomt vanuit het zelf zorgvuldig vorm willen geven van alle relaties binnen en buiten het bedrijf. Dit is geen duurzaamheid die van buitenaf wordt opgelegd door normen van keurmerken, maar één die voortkomt uit eigen wensen en mogelijkheden om nog vele jaren een agrarisch bedrijf midden in de samenleving te voeren.

Het gezonde bedrijf is nooit klaar. Steeds verandert weer iets; de afzetmarkt, de actuele uitdagingen, mestnormen, de eigen gezondheid, zicht op bedrijfsopvolging. En dat verlangt weer aanpassing. Ook de dagelijkse zorgen zoals stress, weerstanden, onvoldoende inkomsten, vertrekkende medewerkers kunnen aanleiding zijn om de puzzel weer eens op te pakken.

Het gaat over de kunst hoe samenhangen bewust zijn aan te brengen. Hoe losse snippers weer een geheel kunnen worden met die wonderbaarlijke meerwaarde die een werkelijk levend geheel biedt. Het boek neemt u mee op deze onderzoekstocht met alle voorbeelden van ondernemers die u voorgingen.

Voor veel boeren is het onwennig om op deze manier naar hun eigen bedrijf te kijken. Toch blijken veel boeren en boerinnen veel plezier aan de puzzel te beleven. Deze manier past goed bij ondernemers die zelf het heft in handen willen nemen. Het geeft inspiratie voor nieuwe richtingen die goed passen bij zowel de ambitie van de ondernemer als bij het bedrijf in z'n omgeving.

Bij het zoeken naar een economisch rendabel bedrijf is specialisatie en schaalvergroting slechts één mogelijkheid. Het slim combineren van functies geeft eveneens economische meerwaarde en bovendien ecologische en sociale meerwaarde. De momenten van veranderingen of wanneer er onvrede is met het bedrijf, zijn de momenten waarop het zinvol is opnieuw te kijken naar het geheel, en een nieuwe samenhang en identiteit te zoeken. Dit voorkomt dat er een ad-hoc oplossing wordt gekozen en het bedrijf versnipperd of los raakt van eigen drijfveren. De huidige crisis in de landbouw heeft veel te maken met het verlies van traditionele samenhangen en het nog niet gevonden hebben van een nieuwe samenhang.

In dit boek worden de voorwaarden voor een gezond boerenbedrijf uitgewerkt. En hoe de ondernemer deze gezondheid nog kan verbeteren. Gezond noem ik het bedrijf als zowel de uiterlijke vormgeving van het bedrijf als de functionele bedrijfsvoering een samenhangend geheel vormen. Een samenhangend geheel met een eigen identiteit en een ontwikkelingsrichting naar de toekomst. Bij de voorbereiding is het van belang eerst nader in te gaan op een aantal begrippen: de relaties in het bedrijf, het afstemmen, samenhangende gehelen, het 'bedrijfsorganisme' en het 'gezonde bedrijf'. En tenslotte helpt de wegwijzer waar naar toe te bladeren in dit boek.



2 Ter voorbereiding

In dit boek worden de voorwaarden voor een gezond boerenbedrijf uitgewerkt en wordt duidelijk hoe je als ondernemer deze gezondheid kunt verbeteren. Ik kan allerlei positieve woorden gebruiken, maar kies 'gezonder' met een knipoog naar de huidige gezondheidsmode. Ik noem een bedrijf gezond¹ als de uiterlijke vormgeving van het bedrijf én de functionele bedrijfsvoering een samenhangend geheel vormen. Een samenhangend geheel met een eigen identiteit en een ontwikkeling die gericht is op de toekomst.

In dit voorbereidend hoofdstuk wordt eerst ingegaan op een aantal begrippen: relaties, afstemmen, samenhangende gehelen, bedrijfsorganisatie en 'gezonder bedrijf'. Tenslotte helpt de wegwijzer je de weg te vinden in dit boek.



Voorbeeld 1: Mogelijke relaties binnen en buiten het bedrijf. Dit zijn de puzzelstukjes van de grote bedrijfspuzzel, die in elkaar moeten gaan passen. Het is geen volledige opsomming. De lege vakken zijn bedoeld om zelf in te vullen.

< Oogst op tuinderij de Eemstuijn

2.1 Relaties binnen en buiten het bedrijf

In de inleiding stond al dat dit boek is geschreven voor boeren en boerinnen die zich verantwoordelijk voelen voor alle relaties van hun bedrijf. Relaties met hun medewerkers, met hun klanten, met mensen in verre landen die hun krachtvoer telen, met de bodem en het landschap, met de huisdieren, met de wilde dieren, met het grondwater, met de lucht, etc. Dit zijn boeren en boerinnen die op zo'n manier willen ondernemen, dat zij zelf én al hun relaties tot hun recht komen. Relaties zijn dus het startpunt: eerst de interne en daarna de externe relaties.

Interne relaties

- Mogelijkheden van bodem en microklimaat: de basis van het bedrijf.
- Historische uitgangssituatie: wat de voorganger naliet.
- Drijfveren, capaciteiten² en voorkeuren van de bedrijfsvoerder(s).
- Vaardigheden en ambities van de medewerkers.
- De verschillende bedrijfsdelen in hun onderlinge samenhang.

Externe relaties De relaties met de omgeving geven het bedrijf betekenis voor de buitenwereld.

- Afzetmarkt. Voor voedingsproducten, maar ook verhandelbare beleevingswaarde. Denk aan groothandel, veiling, klanten van de boerderijwinkel, zorgvragers. Dit brengt vooral het geld binnen.
- Landschap en natuur. Denk aan vogels, natuurlijke vijanden, plek voor zeldzame soorten, ecologische verbindingen, schoonheidsbeleving van het landschap. Dit brengt soms geld binnen als 'groene of blauwe dienst'.
- Gemeenschap. De sociale en culturele waarde van het bedrijf voor mensen in de streek. Denk aan recreanten, schoolkinderen, voorbijgangers, burens.
- Arbeid en kennis in de regio. Denk aan beschikbaarheid van arbeid, gespecialiseerde loonwerkers, adviseurs. Dit zijn voorwaarden voor de productie. Omgekeerd biedt het bedrijf werkgelegenheid.
- Grondstoffen en afvalstoffen. Denk aan zonlicht, slootwater, mest van

de buurman, windenergie, diesel, natuurstrooisel, warm water uit de nabije centrale, plastic afval, olie in het water, bromide in de grond. Deze zaken scheppen de voorwaarden voor de productie en bepalen de milieukwaliteit rondom het bedrijf.

2.2 Opnieuw afstemmen bij elke verandering in het bedrijf

Zijn we toe aan:

- vergroten?
- verbreden?
- verdiepen?
- vereenvoudigen?
- stoppen?

Voorbeeld 2: Tegenwoordig is er geen streektraditie meer die voorschrijft hoe het erf wordt ingedeeld en hoe de bouwstijl hoort te zijn. Er zijn nieuwe materialen, er is een grote keus. Je kunt zelf kiezen wat je passend en functioneel vindt bij het landschap, de streekhistorie, je persoonlijke identiteit en budget.

Sommige bedrijven verbreden en krijgen te maken met nieuwe doelstellingen. Naast de voedselproductie komen er nieuwe ambities bij zoals zorg, landschap, educatie, toerisme of een nauwere band met de consument. Ook kunnen bedrijven te maken krijgen met een veranderend perspectief, bijvoorbeeld door een beoogd bedrijfsopvolger die andere plannen maakt. Andere veranderingsfactoren zijn ruilverkavelingen, ont-



eigeningen en uitbreidingen die de bedrijfsomvang veranderen. Oude schuren worden gesloopt, nieuwe bijgeplaatst. Wegen worden verhard of omgeleid.

Elke verandering vraagt erom opnieuw te kijken naar het geheel, de delen, de doelen, de nieuwe interne en externe relaties. Zonder naar de samenhang te kijken word je gemakkelijk slachtoffer van versnippering: met een bedrijf vol losse activiteiten, losse gebouwen en ad-hoc aanpassingen aan het actuele subsidiebeleid. Je krijgt het gevoel 'de hele dag achter jezelf aan te rennen' of vraagt je af waarom je eigenlijk nog doorgaat met boeren.

Afstemmen heeft twee richtingen Relaties afstemmen kent altijd twee richtingen. Bijvoorbeeld: De ene richting is het bewerken, ontwateren en bemesten van de bodem zodat een gewenst gewas er op kan groeien. De grond wordt aangepast bij het gewas. De andere richting is het zoeken van een passend gewas bij de gegeven bodem. Er is natuurlijk ook een combi mogelijk³. De kunst in elke relatie is om beide partijen tot hun recht te laten komen, afgestemd op elkaar.

Afstemmen
= bij de radio op de zelfde golflengte brengen -> resoneren
= aan elkaar aanpassen, dus een 2-zijdige relatie!
Zelfde golflengte, hoeveelheid, vorm, aantal, taak, functie, capaciteiten, behoefte, tijdgeest, atmosfeer, etc, etc.

Kansen Nu op veel agrarische bedrijven meer burgers komen, ontstaat zowel de noodzaak als de mogelijkheid om van het bedrijf een mooie eenheid te maken. Een bedrijf dat past bij het omringende landschap, de maatschappij én de betrokken ondernemers.

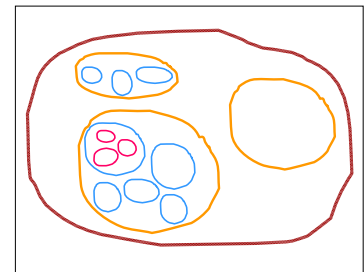
2.3 Het bedrijf als samenhangend geheel

Samenhang
= verbondenheid
= cohesie
= connectie
= consistentie
= in z'n context
= relatie
= rode draad
= onderling verband
= op elkaar afgestemd

Er zijn 'gehelen' op allerlei niveaus te vinden. Een drinkpoel kan op zichzelf een geheel zijn en tegelijkertijd deel van een heel weiland. Het weiland is op zijn beurt weer een deel van een boerenbedrijf. Dat bedrijf kan weer deel zijn van een regionale afzetketen. Het niveau van het geheel in dit boek is meestal het boerenbedrijf. Zo'n bedrijf is een sterker 'geheel' naarmate het als eenheid zelfstandiger kan functioneren.

Hiërarchie van 'gehelen' In levende systemen kom je steeds 'gehelen' tegen op verschillende niveaus. Van molecuul, cel, orgaan, organisme, ecosysteem klimt het op tot en met landschap en verder. Ook in een groot bedrijf kun je 'gehelen' op verschillende niveaus herkennen: de individuele werknemer, het team, de werkgroep, de divisie, de onderneming, het concern en de maatschappij.

In de bedrijfsorganisatiekunde is het een bekend gegeven dat het individu én het bedrijf het beste floreren als het individu z'n eigen potentie kent en als deze past bij de potentie van het bedrijf. Het individu kan dan uit eigenbelang toegewijd zijn aan het grotere geheel. Zoals de werkster van de honingbij haar betekenis ontleent aan het functioneren van het gehele bijenvolk. De mens kan er echter bewust voor kiezen, de honingbij doet gewoon haar taak.



Er bestaat een interessante wetmatigheid: de betekenis van een deel kan nóóit in het deel zelf worden gevonden, maar in het geheel dat één niveau hoger ligt. De betekenis van een bedrijf is dan ook niet te vinden in het bedrijf zelf, maar één niveau hoger: in de samenleving rondom het bedrijf. Bij vragen over de betekenis van het bedrijf is het daarom belangrijk de samenhangen tussen bedrijf en de omgeving te analyseren.

Samenhang ontstaat door op elkaar afgestemde relaties De delen vormen onderlinge samenhang⁴ als aan twee voorwaarden is voldaan:

1. De delen zijn afgestemd op elkaar in vorm en/of functie. Bijvoorbeeld: Het gewas past op deze grond. De houtwal past goed op deze plek, want hij breekt de sterke wind voor de stokbonen. De bedrijfsgebouwen passen bij elkaar door eenzelfde bouwstijl. De talenten van mensen die in het bedrijf werken worden zinvol benut. Er is overeenkomst tussen persoonlijke waarden van de bedrijfsvoerder, de bedrijfsvisie en de activiteiten.
2. De delen vormen met elkaar een functionele meerwaarde (synergie) ten dienste van het geheel. Bijvoorbeeld: veehouderij en akkerbouw dienen elkaar door uitwisseling van mest, stro en voer. Talenten van medewerkers vullen elkaar aan. Activiteiten passen in het gewenste arbeidspatroon.

De huidige crisis in de agrarische wereld heeft veel te maken met verloren traditionele samenhangen en nog niet gevonden nieuwe. De uitdaging voor de agrarische sector is dus: nieuwe samenhangen vinden. Het landbouwbedrijf was vroeger een deel van de dorpsgemeenschap en nu vaak een losstaand privé-bedrijf. Dit vraagt een nieuwe oriëntatie: afstemmen⁵ en identiteit zijn hierbij de sleutelbegrippen. Hoe wil je als boer samenwerken met de wereld om je heen?

Samenhang en identiteit hebben elkaar nodig Een andere interessante wetmatigheid is dat 'samenhang' en 'toekomstgerichte identiteit' nauw verweven zijn. Ze zijn voorwaarde voor elkaar. Een verzameling losse bedrijfsdelen kan moeilijk een eigen identiteit ontwikkelen. Bedrijven zonder duidelijke identiteit hebben geen houvast om de samenhang te verzorgen. Een kip en ei kwestie. Bij de bedrijfsontwikke-

ling moeten samenhang en de (soms eerst nog onbewuste) identiteit tegelijkertijd worden aangepakt. Om vervolgens bewuste keuzes te kunnen maken.

Over de 'Buurderij' als samenhangend geheel

In 2004 is het begrip Buurderij⁶ geïntroduceerd. Dit is een combinatie van enkele boerderijen in een buurtschap met burgers. Essentieel om Buurderij te mogen heten is dat alle delen op elkaar zijn afgestemd, dat wil zeggen: kwantitatief en kwalitatief bij elkaar passen.

De vijf functies die de samenhang verzorgen zijn: 1. landbouw en voeding, 2. natuur en landschap, 3. wonen en werken, 4. zorg en welzijn, 5. leren en zingeving. Het agrarische bedrijf wordt in een brede natuurlijke en maatschappelijke context geplaatst. Uit die context haalt het bedrijf ook z'n betekenis én z'n financiële mogelijkheden. Het 'geheel' bij de Buurderij staat dus een niveau hoger dan het individuele landbouwbedrijf. Landschap, boer en burgers in een streek horen er allemaal bij.

Buurderij-relaties:

1. landbouw en voeding
2. natuur en landschap
3. wonen en werken
4. zorg en welzijn
5. leren en zingeving

De voordelen van een levend geheel Het levert veel voordelen op om in een boerenbedrijf te werken aan een 'samenhangend geheel met een eigen identiteit en ontwikkelingsrichting':

1. Identiteit en ontwikkelingsrichting geven de bedrijfsvoerders een context voor hun onderneming. Uitbreiding met delen die het geheel versterken en profileren van de eigen niche zijn noodzakelijk voor economisch bestaansrecht en voor persoonlijk plezier in de verdere bedrijfsontwikkeling;



Zorgboerderij De Weide Blik

2. Samenhang geeft het bedrijf veerkracht volgens het principe van zelf-regulatie: het vermindert de kwetsbaarheid en maakt het bedrijf onafhankelijker van de buitenwereld (wisselende situaties van de markt, arbeid, regelgeving, weer);
3. Het is een genoegen om hier te werken, om het bedrijf te bezoeken of er zelfs alleen maar langs te fietsen. Dit biedt tegenwicht in deze tijd van industrialisatie van het landbouwbedrijf en 'verrommeling' van het landschap. Het draagt bij aan zingeving in het boerenwerk en aan een kleinere afstand tussen consument en producent. Het helpt om de landbouw verder te ontwikkelen. Het geeft uitzicht op de toekomst.

2.4 Het bedrijf als organisme

Zowel onder de organisatieadviseurs⁷ in het bedrijfsleven als in de biologisch dynamische landbouw⁸ wordt gesproken over het begrip 'bedrijfs-organisme'. Het levende organisme wordt dan gebruikt als beeld voor het bedrijf. Voor het bedrijf als geheel, inclusief bedrijfsleiders (dus alle geel in voorbeeld 1).

Vooral de mens is als organisme bijzonder geschikt om te dienen als beeld voor een bedrijf, omdat een mens bewust sturing kan geven aan zijn eigen leven. Het sterke punt van dit beeld is de inbreng van het 'leven', de 'ontwikkeling' en de bewuste 'regie' in de bedrijfsvoering.

Niet alle mensen gebruiken die zelfbewuste potentie, zoals niet elk bedrijf dit zelfbewustzijn toepast. Maar het *kán*. Het levende bedrijf ontstaat als nieuwe eenheid uit de respectvolle samenwerking tussen de bedrijfsvoerders, de mogelijkheden van de plek en de maatschappelijke context.

Bedrijf is al een 'levend iemand' in de volksmond Veel mensen spreken en denken van nature al over bedrijven als een levend 'iemand' met een eigen identiteit: bedrijven groeien, bedrijven ontwikkelen zich, bedrijven komen tot hun recht, etc. Deze manier van spreken gebruik je voor een levend wezen, een levend organisme, dus zo ongewoon is dit niet.

Arie de Geus, voormalig organisatieadviseur bij Shell, schreef het boek 'De levende Organisatie'⁹. Hierin stelt hij dat, net als alle levende organismen, het levende bedrijf voornamelijk bestaat om te overleven, om zichzelf te verbeteren en om zijn potentieel tot uitdrukking te brengen. Om een bedrijf doelmatig te leiden moet je het behandelen volgens de principes van levende en lerende organismen.

Als boeren vertellen over hun bedrijf als levend organisme, dan benadrukken ze vaak: Het duurt een tijdje voordat het allemaal zó past, dat het geheel tot leven komt. Maar dan zie je eigenheid. Het wordt bij mij anders dan bij de burens. De koeien worden een kudde en glanzen gezonder. De grond valt mooier bij het ploegen. De dingen gaan meer vanzelf,

ik hoeft er niet meer zo bovenop te zitten.

Het tegenovergestelde van dit 'levende bedrijfsorganisme' is de 'onderneming als machine om snel geld te maken'. Hier sturen aandeelhouders slechts aan op korte termijn winst voor zichzelf. Waardige menselijke arbeid en zorg voor aarde, dier en natuur zijn ondergeschikt.

De ondernemer als regisseur Ook al ben je als boer erg afhankelijk van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, het maakt een groot verschil of je je als speelbal of als regisseur opstelt. De speelbal voelt zich slachtoffer. De regisseur kiest zelf hoe hij met de afhankelijkheid van de buitenwereld omgaat¹⁰. De oefeningen in dit boek zijn bedoeld als steun, om de vele onbewuste keuzes die een agrarisch ondernemer maakt, bewuster te maken. Dit schept vrijheid.

Kas van Warmonderhof



2.5 Het gezonde boerenbedrijf

Gezond leven is in de mode. Burgers willen gezond voedsel en willen gezond worden van werken op een boerderij. Stadse mensen hebben romantisch ideeën over het gezonde boerenleven, maar... is het boerenbedrijf zélf wel zo gezond?

Gezonde mensen kunnen hun ongewenste eenzijdigheden opheffen, ze kunnen het midden vinden. Gezonde mensen kunnen adequaat reageren op veranderingen in de buitenwereld. Gezonde mensen kunnen een crisis overwinnen. Gezonde mensen kunnen ontwikkelen wat ze in zich hebben, hun potentie realiseren. Gezonde mensen die een ziekte goed doormaken, komen daar een beetje wijzer uit te voorschijn: *beter* noemen we dat. Gezond betekent dus beslist niet 'nooit ziek'! Al deze menselijke gezondheidskenmerken zijn voor een bedrijf ook erg aantrekkelijk.

De gezonde mens als metafoor voor het gezonde bedrijf Om de voorwaarden voor gezondheid van het bedrijf in al z'n facetten te onderzoeken, wordt in dit boek dankbaar gebruik gemaakt van de metafoor van de gezonde mens. Bij mensen is gezondheid een vertrouwd begrip en er zijn verschillende manieren om gezondheid te beoordelen. Door het bedrijf als levend mens te bekijken, ga je vanzelf op deze veelzijdige manier naar de gezondheid van het bedrijf kijken. Dit levert inspiratie op voor verbeteringen in het bedrijfsmanagement. Het maakt daarbij niet uit of een onderneming een echt levend wezen is of dat de 'levende onderneming' slechts een bruikbare metafoor is.

Gezondheid in drie lagen In dit boek krijgt de gezondheid van een bedrijf een bredere invulling dan de gebruikelijke economische rendabiliteit. Financieel-economisch rendabel is één van de kenmerken van een gezond bedrijf.

Bij de mens speelt niet alleen de fysieke (lichamelijke) gezondheid, maar ook de sociaal-culturele en de geestelijke gezondheid een rol. Deze drie termen worden ook gebruikt door de Wereld Gezondheid Organisatie: in haar definitie van gezondheid is sprake van lichamelijk, sociaal en geestelijk welbevinden¹¹. Er worden dus drie lagen onderscheiden, die alle drie aanwezig moeten zijn en ook nog bij elkaar moeten passen. Je kunt dan spreken over integriteit of een integer mens.

Integriteit

in het Latijn "integritas"

- = eerlijk, betrouwbaar
- = geheel, compleet
- = in relatie met context
- = respectvol
- = zo denken, zo doen
- = ergens voor staan

Van mens naar het boerenbedrijf Zoals bij een mens, moeten deze drie lagen ook bij een bedrijf aanwezig zijn en bij elkaar passen wil het gezond zijn (zie het kader op deze blz). Er is dan sprake van autonomie in denken en doen: Het bedrijf vaart z'n eigen koers en is niet afhankelijk van modegrillen en subsidies. De bedrijfsvoering sluit aan bij de mogelijkheden en wensen uit de omgeving, én bij de eigen ambities en mogelijkheden van de bedrijfsvoerder. Hierdoor ontstaat een dynamische duurzaamheid, die vanuit de ondernemer zelf komt en niet uit opgelegde normen. Met zo'n bedrijfsvoering is het boeren in deze wereld op den duur nog vol te houden. Een echte duurzame bedrijfsvoering¹² dus.

Bedrijfsgezondheid in 3 lagen

1. Fysieke gezondheid = efficiënte economische en ecologische productie, geen vervuiling, voldoen aan de normen
2. Sociaal-culturele gezondheid = bedrijfscultuur, arbeidsritmes, prettige samenwerking, culturele waarde van landbouw
3. Geestelijke gezondheid = er zijn inspirerende bronnen, eigen waarden worden getoond, bedrijf heeft betekenis voor eigen ontwikkeling en samenleving

Kenmerken van een gezond bedrijf:

- Alle 3 lagen in bedrijfsgezondheid zijn aanwezig en stemmen overeen.
- Sluit aan bij de mogelijkheden en noden van de directe omgeving.
- Sluit aan bij de ambities en mogelijkheden van de bedrijfsleiders. Het boeren is lang vol te houden en blijft boeiend.
- Het bedrijf is autonoom, heeft eigen koers, is onafhankelijk van modes en subsidies.

'De drie lagen in gezondheid' zijn toepasbaar binnen 'Planet, Profit en People' 'Duurzame bedrijfsvoering' of 'maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering' zijn gebruikelijker begrippen dan 'gezonde bedrijfsvoering'. Duurzaam ondernemen is in. De drie P's van Planet, Profit en People zijn alom bekend. De in dit boek genoemde drie lagen zijn in principe toepasbaar binnen elke 'P'.

Bij de huidige benadering van de drie P's ligt de nadruk op het fysieke en op het sociale. De culturele en geestelijke aspecten ontbreken tot nu toe meestal, maar passen op zich prima binnen het 3P-concept. In de praktijk van het toetsen van de drie P's ligt de nadruk nu nog vaak op het voorkomen van negatieve neveneffecten (vervuiling, uitbuiting en risico's)¹³ met het risico van behoudendheid. In de opzet van dit boek over het 'gezonde bedrijf' ligt de nadruk op wat er juist wél wordt gewild, dus op de positieve kanten en gericht op ontwikkeling.

Kippen kijken op de Gennepershoeve in Eindhoven.



2.6 Wegwijzer door het boek

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 worden eigenschappen van de gezonde, levende mens behandeld en hun parallel met het gezonde, levende landbouwbedrijf. De metafoor van de gezonde mens geeft aanleiding tot het stellen van ongewone vragen over het bedrijf. De antwoorden leiden tot verrassende aandachtspunten voor het management en voor de vormgeving van de levende onderneming. Het verhaal over de gezonde mens en het gezonde bedrijf wordt afgewisseld met oefeningen en voorbeelden van ondernemers die hier al mee bezig geweest zijn.

In de noten, die aan het eind van dit boek staan, wordt verwezen naar literatuur, vergelijkbare ontwikkelingen en kritische kanttekeningen.

waar zijn we
nu eigenlijk
mee bezig?

Eigendom, financiers en risico Voor veel boeren is het een actuele vraag wat een passende vorm voor hun bedrijf is, van wie het eigendom is en wie de kapitaalverschaffers en de risicodragers zijn. Dit zijn heel wezenlijke vragen die een aparte uitgave verdienen en die daarom niet in dit boek behandeld worden.

De oefeningen doen Vragen stellen en zoeken naar antwoorden doen sommige ondernemers het liefst alleen. Ze bladeren tijdens de koffie door dit boek en nemen een vraag mee, om er over te peinzen in de vele uren op de tractor of in de melkput. Het vraagt discipline om regelmatig en eerlijk naar jezelf en je eigen werk te kijken. De meeste ondernemers doen het daarom liever gezamenlijk: met hun partner, een adviseur of met een groepje collega's. Het voordeel van gesprekspartners is dat die vaak vragen stellen die je zelf niet zo gauw verzint. Dat opent je ogen, helpt je eigen bedrijfsblindheid en valkuilen te overwinnen en het geeft plezier.

Valkuilen bij zulke gesprekken zijn: te snel (ver-)oordelen, te snel willen veranderen, een wens te snel opgeven omdat het 'economisch toch niet

haalbaar is' en te snel in de verdediging schieten met 'ja, maar ...'. Neem eerst de tijd om alleen te kijken naar hoe het nu is, wat daar dierbaar aan is en wat de consequenties zijn. En ga daarna pas oordelen en zonnig veranderingen bedenken. Ook als oordelen en plannen vanzelf snel komen, kan de gesprekspartner helpen om toch eerst alle kanten van de huidige situatie onder ogen te zien. Bij een mogelijk nieuw bedrijfsdeel bijvoorbeeld, zijn de eerste vragen of het goed past in het geheel en of je er zelf enthousiast over bent. Daarna is het pas tijd voor de economische rekensom, of het bijdraagt aan een rendabel bedrijf.

valkuilen in gesprek:

- te snel oordelen
- te snel veranderen
- te snel 'economisch onhaalbaar'
- te snel 'ja, maar'

Oefening waarvoor je naar buiten moet



Oefening voor binnen, in je luie stoel



Oefening voor aan de keukentafel



De tijd die nodig is voor een oefening kan erg verschillen. Er zijn oefeningen waarvoor je naar buiten moet om iets met nieuwe ogen te bekijken. Er zijn oefeningen die binnen in een luie stoel bij de kachel uitgevoerd kunnen worden. En oefeningen voor aan de keukentafel, rondom de bedrijfsplattegrond of een ander papier. Dit staat met symboolbalken aangegeven. Een oefening over een thema waar het bedrijf steeds weer mee wordt geconfronteerd, is het waard om grondig besproken te worden. Er zullen ook oefeningen zijn waarvan snel duidelijk wordt dat dit geen actueel thema is. Deze oefeningen kunnen vlot doorlopen of overgeslagen worden.

Hieronder staat een overzicht van veel voorkomende vragen om oefeningen te helpen kiezen. Een startende ondernemer met een heel nieuw bedrijf zal misschien het hele boek willen doorlopen.

Bedrijfsplattegrond Veel oefeningen worden gedaan met de bedrijfsplattegrond. Het is handig om hiervan een grote kopie te laten maken en passende vellen transparant papier aan te schaffen waarop je kunt tekenen en weer doorkrassen. Hiervoor wordt kalkpapier (vrij duur) verkocht bij kunstenaarswinkels. Patroonpapier op rollen van 1 meter breed is ook prima en voor weinig geld verkrijgbaar bij naaiwinkels.

Ruimtelijke vormgeving, levensprocessen en identiteit

Het levend bedrijf wordt in dit boek drie maal vanuit een andere hoek bekeken:

H3 De ruimtelijke vormgeving. Hoe is het bedrijf opgebouwd? Is het een logisch geheel en worden alle vitale functies vervuld? Geïnspireerd op hoe een gezond mens in elkaar zit.

H4 De levensprocessen van het gezonde bedrijf. Is het organisme in staat om in wisselwerking met de buitenwereld een ecologisch efficiënte en financieel rendabele rol te vervullen? Geïnspireerd op de levensprocessen van een gezond mens.

H5 De identiteit van het levende bedrijf. Wat wordt gewild? Past dat bij de mogelijkheden? Is er sprake van harmonie? Wordt de identiteit ook gezien door alle betrokkenen? Geïnspireerd op de identiteit van een gezond mens.



Voorbeelden van veel voorkomende vragen met verwijzing in welk hoofdstuk deze thuishoren

	H3 Ruimtelijke vormgeving				H4 Levensprocessen					H5 Identiteit
	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
	Begrenzing (huid)	Centrum (hart)	Delen (organen)	Infrastructuur	Communicatie met buiten	Stofwisseling	Ontwikkeling	Voortplanting	Zelfregulatie	Identiteit
Percelen erbij of eraf	x		x	x						
Samenwerkingsproblemen		x		x	x					x
Milieuvriendelijker ondernemen					x	x				
Onvrede over kwaliteit of efficiëntie					x	x				
Het werk wordt me te saai							x	x		
Crisis na crisis op het bedrijf		x							x	x
Vandalisme	x									
Onhandige werkprocessen			x	x						
Versnippering en stress in het werk					x	x			x	x
De afzet stagneert					x	x				
PR-materiaal maken					x					x
Wel/niet een nieuwe tak opnemen			x	x		x				
De beste plek voor het kippenhok			x	x						
De bank heeft geen vertrouwen meer					x	x				
Externe dwang tot schaal vergroten	x					x	x	x		
Landschappelijke aankleding	x			x					x	x
Een toeleverancier valt weg			x			x				
Het goede moment om te stoppen							x			
Struikelen over de rommel									x	
Aldoor maar tijdgebrek				x	x				x	

De Kудde van Anloo

Annen
Grootblok 4
0592 27 16 99
www.kuddevananloo.nl

Schotse Hooglanders
Vleesveehouderij
Natuurbegrazing

"De Grazerij"
verkoop van

- Natuurvlees
- Natuurlijke producten
- Boerderij producten
- Aardigheden



3 Ruimtelijke vormgeving van het levende bedrijf

Hst 3 vormgeving bedrijfsorganisatie

1. De begrenzing (de huid) -> het geheel omvattend, waarover het beheer, waarvoor open of gesloten? visitekaartje.
2. Het centrum, de ontmoetingsplek (het hart), trefpunt, en of meer centra?
3. Bedrijfsdelen (organen), gespecialiseerd en in dienst van het geheel (div. indelingen).
4. Verbindingen (tussen organen): paden, leidingen, houtwallen, zichtlijnen, aandacht, gesprekken, etc.

In dit hoofdstuk staat de ruimtelijke vormgeving van het bedrijf centraal. Het gaat om de vorm, de omvang en de onderdelen. Is het bedrijf een logisch geheel dat alle vitale functies kan vervullen?

3.1 De begrenzing (de huid)

Mensen zijn omgeven door een deels doorlatende huid. De huid omvat het geheel. De huid bakent af en beschermt tegen de buitenwereld. We trekken kleren aan om de huid te versterken. De huid is wat de buitenwereld van ons ziet, ons visitekaartje. Met mooie kleren en make-up laten we zien wie we willen zijn. In de huid zitten zintuigen waarmee we de buitenwereld waarnemen: mond, ogen, oren, neus. De huid sluit enerzijds af, maar laat ook een deel van de buitenwereld door voor de noodzakelijke uitwisseling van voedsel, afvalstoffen, gaswisseling, licht. Als de huid beschadigt verschijnt er bloed en wordt een beschermend korstje gevormd waaronder de huid in alle rust kan herstellen. Als de nieuwe huid klaar is valt het korstje eraf.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Het geheel omvatten en de juiste bedrijfsomvang De begrenzing van een bedrijf maakt duidelijk wat er allemaal bij hoort. De begrenzing geeft de bedrijfsomvang aan. De juiste schaal voor een bedrijf is geen gemakkelijk thema. Is het groot genoeg voor alles dat hier wordt gewild? En, niet onbelangrijk: is het geheel wel behapbaar voor de ondernemers? De volgende punten spelen mee bij vragen rond de juiste bedrijfsomvang:

1. **De vermogens van de bedrijfsleider.** De ene bedrijfsvoerder kan een groot bedrijf met vele activiteiten overzien. De ander heeft z'n handen al vol aan een klein eenvoudig bedrijf.
2. **Goede partners.** Als je een prima toeleverancier, verkoopcoöperatie of samenwerkingspartner hebt, kun je allerlei klussen vol vertrouwen overlaten aan deze mensen. Ontbreken deze mensen of vind je samenwerken moeilijk, dan moet je deze klus misschien zelf op je nemen. Als de markt om grote partijen vraagt, is er de keus tussen schaalvergroting of met andere bedrijven samenwerken.
3. **Eigenschappen van gewas of vee.** Er is bijvoorbeeld een maximum aan het aantal kippen per schuur als je ze buiten in het gras wilt laten lopen. Ze hebben een beperkte loopafstand. En te veel kippen rondom de ingang van één schuur leidt tot onoplosbare problemen met vermisting en kale grond.

De grens verzorgen Het verzorgen van de grens is belangrijk. Niet alleen fysiek, ook sociaal en geestelijk. De grens maakt duidelijk tot waar je verantwoordelijkheid loopt en het toont de identiteit van je bedrijf. Wees je daarvan bewust als je de boomwal snoeit, de slootkanten maait, het buitenhek repareert, met de burens praat over het gezamenlijke kavelpad, de ingang opruimt of ongewenste bezoekers wegstuurt. Hoe langer de grens, hoe groter deze klus. Een grens kost geld en aandacht. Bij een compact bedrijf is deze zorg gemakkelijker dan bij een bedrijf met lange, smalle of los van elkaar liggen percelen. Een bedrijf met een lange grens heeft de potentie tot veel interactie met de omgeving. Dit past bijvoorbeeld bij een educatief bedrijf of een bedrijf dat hoogstamboomgaarden in het Betuwse landschap verzorgt.

Het spel tussen bescherming en openheid Bij het vormgeven van de buitengrens gaat het om de verhouding tussen open en gesloten. Het bedrijf heeft bescherming nodig tegen dure wind, gewasbeschermingsmiddelen op drift en ongewenste bezoekers. Maar het bedrijf wil ook openstaan voor de drogende wind en het uitzicht op het weidse landschap. En dan zijn er nog de grondwaterstromen, onkruidzaden en roeken die zich weinig van menselijke grenzen aantrekken. De bovenkant is meestal open voor weer en wind, behalve bij kassen en stallen. De onderkant verbindt met het moedermateriaal van de aarde en het grondwater. Hier spelen bijvoorbeeld uitspoeling en capillaire opstijging.

Ook de metafoor van de menselijke wond met het korstje is herkenbaar bij bedrijven. Na een verwonding van de huid, omdat er bijvoorbeeld een perceelsstuk afgesneden wordt voor aanleg van een nieuwe autoweg, is het zinvol snel een geïmproviseerde afscheiding aan te leggen, die later z'n verdere vorm kan krijgen. De behoefte aan afsluiting en bescherming hangt ook af van hoe de mensen op het bedrijf zich voelen. Na het overlijden van een familielid is het prettig om je even te kunnen terugtrekken achter een hele dikke houtwal.

Identiteit Omwonenden, bezoekers en passanten zien vooral de buitenkant. Hierdoor krijgen ze een indruk van wat er op dit bedrijf gebeurt, wat hier van waarde is en of zij hier wat te zoeken hebben of niet. De aangebrachte openheid en beslotenheid bepaalt in grote mate wat de passant van het bedrijf ziet. Aan identiteit is een apart hoofdstuk gewijd (H5).

Bedrijfsbegrenzing (de huid)

- Is de bedrijfsomvang goed? Past die bij wat wij hier willen? Kunnen we deze omvang behappen?
- Zijn alle grenzen duidelijk? Zijn er vergeten hoeken? Hoe zijn losse bedrijfsdelen verbonden?
- Is de mate van bescherming / openheid goed voor wind, water, drift, uitzicht, bezoekers, etc.
- Is aan de buitenkant de identiteit van ons bedrijf zichtbaar?

Oefeningen en voorbeelden

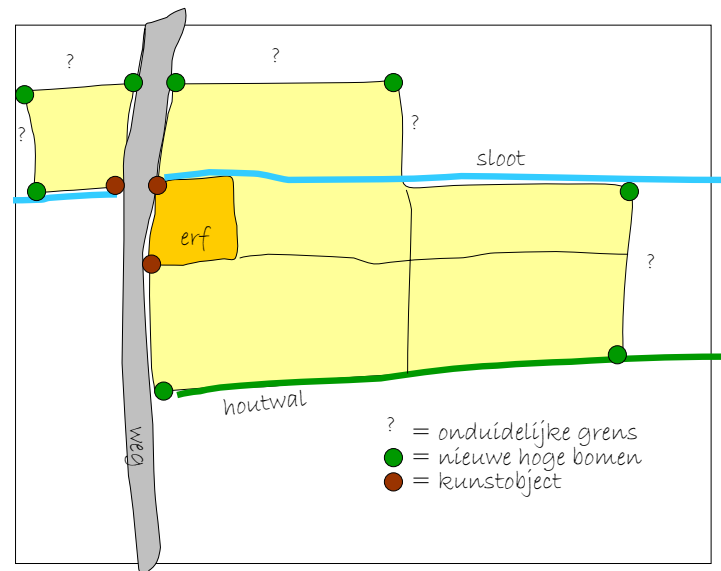
Oefening 1. Duidelijkheid van de begrenzing



Teken de buitengrens op de plattegrond. Wat hoort wel en niet bij het bedrijf? Teken ook de eventuele losse percelen. Is de grens overal duidelijk? Kun je uit de verte zien waar het bedrijf ophoudt? Zijn er vergeten hoeken? Is de grens onnodig lang? Is van elke plek duidelijk wie de verantwoordelijkheid draagt? Welke verbeteringen zijn mogelijk?

Voorbeeld 3. Onderzoek naar de duidelijkheid van de begrenzing van het bedrijf.

Op sommige plaatsen vormen weg, sloot en houtwal een duidelijke grens. Plekken met een vraagteken kunnen wel wat meer duidelijkheid gebruiken, bijvoorbeeld door een lage bloemstrook, een rietkraag, een haag of een hogere houtwal. Markeerbomen op de hoekpunten van het eigendom maken het bedrijf van veraf overzichtelijk. Kunstobjecten aan weerszijde van de weg zijn een manier om de percelen te verbinden en geven de passant het gevoel in iemands gebied binnen te komen en het weer te verlaten.



Oefening 2. De juiste bedrijfsomvang



Gebruik de plattegrond van de vorige oefening. Is hier plek voor alles wat je wilt? Kun je alles wat hier gebeurt goed overzien? Kan een bedrijfsdeel probleemloos worden gemist? Als het bedrijf te groot of te klein lijkt te zijn, doe dan ook oefening nr. over 9 bedrijfsdelen.

Oefening 3. Verbinding van de hoofdlocatie met losse percelen



Veel bedrijven bestaan niet uit een aaneengesloten geheel, maar hebben verderop ook nog losse percelen, schapen op de dijk, pinken in een natuurgebied of maaien nog ergens vogeltjesland. Sommige bedrijven hebben een 'koppelbedrijf' waar de mest of het stro vandaan komt.

Hoe lukt het om deze afstand fysiek, sociaal en mentaal te overbruggen? Krijgen die losse delen of het partnerbedrijf genoeg aandacht, zodat we er voldoende rekening mee kunnen houden? Zijn die percelen op een centrale plek van het bedrijf zichtbaar in de vorm van foto's of op de plattegrond? Wordt over deze verre delen gesproken of worden ze getoond bij een bedrijfsrondleiding? Is bij die percelen herkenbaar tot welk bedrijf ze behoren door een bord of een hek?

Voorbeeld 4. In de zomer gaan alle bedrijfsmedewerkers en de kinderen eens per maand naar de kwelder waar het vleesvee loopt, voor een picknick bij de koeien. Hierdoor horen de verre koeien er ook echt bij. Ze verdwijnen geen hele zomer uit de aandacht van het boerengezin.



Voorbeeld 5. Een bordje aan het hek bij de koeien waarop staat waar ze thuis horen en wanneer vlees te koop is. Dit legt de verbinding in omgekeerde richting: wandelaars in natuurgebieden worden verbonden met de boerderij.



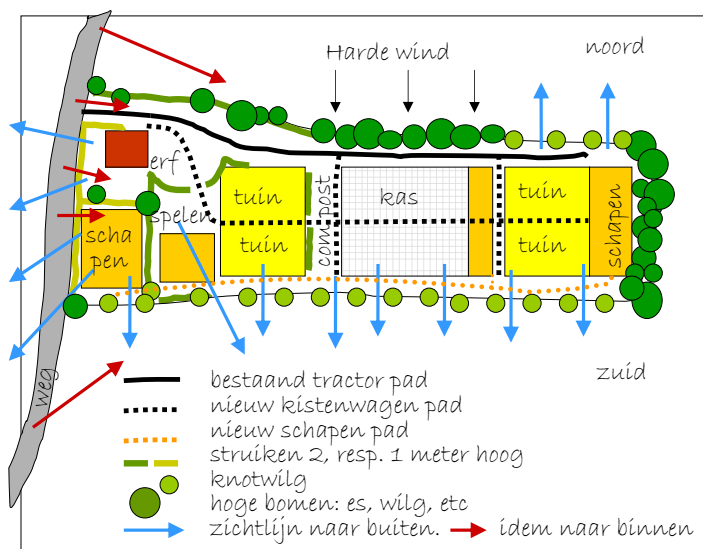
Oefening 4. Doorlaatbaarheid van de buitengrens



Neem de plattegrond van de vorige oefening en maak de lijn dik waar de grens gesloten is en dun waar die open is. Welke invloeden laat de bedrijfsgrens door en welke niet? Laat dit met pijlen plus toelichting zien. Zijn er ongewenste invloeden van buitenaf? Kan het bedrijf op die plekken meer worden gesloten? Is er vanuit het bedrijf voldoende contact met de buitenwereld? Is het duidelijk wanneer en voor wie het bedrijf open is?



Voorbeeld 6. De grenzen van de Eemstuin zijn op verschillende plaatsen verschillend vormgegeven. Aan de zuidkant is gekozen voor openheid en aan de noordkant juist voor beschutting. De knotwilgen vormen een soort half open grens waardoor er een gevoel van beschutting is terwijl je toch ver in het open landschap kunt kijken. De mensen zijn trots op hun bedrijf: ze willen ook gezien worden. Nu het bedrijf een zorgboerderij is geworden, is er meer behoefte aan paden waardoor de hulpboeren alle plekken regelmatig zien. Er wordt een smal verhard pad aangelegd voor het lopen met kruiwagens en een schapenpad met klaphekjes, waar ook mensen langs kunnen. Daardoor is het mogelijk allerlei rondjes te lopen.



Voorbeeld 7. Het plaatsen van een toegangshek, ook al staat het meestal open, maakt meteen duidelijk dat je hier privéterrein betreedt. Dat roept meer respect op dan openbaar terrein. Na het plaatsen van het hek bij de Stadsboerderij Almere is overlast door vandalen een stuk minder geworden.



Voorbeeld 8. Een bord bij de weg met openingstijden geeft aan wanneer mensen wel en niet terecht kunnen voor een stukje kaas. Het voorkomt ongewenst over het erf lopen of aanbellen tijdens het avondeten.



Oefening 5. De zichtbaarheid van het bedrijf langs de omtrek



Laat onbekenden rondom de buitenkant van het bedrijf lopen en laat ze vertellen wat ze te weten kwamen over hoe hier wordt geboerd. Vooral rondom de ingang, maar laat ze ook aan de zijde van de buurman kijken en achterlangs, als daar wandelaars kunnen komen. Kunnen voorbijgangers zien wat hier belangrijk is? Is de begrenzing alleen bedoeld om het eigendom te markeren? Is er ook sprake van verrijking van de omgeving door dit bedrijf? Zo ja, in welke zin? Meer over identiteit in H5.1.

Voorbeeld 9. Door een kijkvenster in de stal langs het openbare pad kunnen voorbijgangers zien wat op de Stadsboerderij gebeurt.



Voorbeeld 10. Een bord en een atmosfeer die goed laten zien dat het bij dit bedrijf gaat om eenvoud en ambachtelijkheid (de Groote Ark bij Roodeschool).



Voorbeeld 11. De welgestelde boeren van de vorige eeuw spaarden kosten noch moeite om hun welstand ten toon te spreiden met siertuinen en vijvers met ijsheuvels. Die welstand is nu grotendeels verleden tijd. Oude boerensiertuinen hebben nu vooral waarde als 'museum' en minder als visitekaartje van het bedrijf^{f14} (Geertsemaheerd in Slochteren).



Voorbeeld 12. Aan de buitenkant van de ommuurde tuin van De kema State in Jelsum wordt een bloemenrand verzorgd. Een lust voor het oog van de dorpelingen. Daarmee is de state een verrijking voor het dorp.



3.2 Het centrum (het hart)

Mensen hebben een hart waar het bloed steeds weer naar terug komt. Het bloed passeert de longen om zuurstof en koolzuurgas met de buitenwereld uit te wisselen. Het bloed voedt het lichaam en regelt de warmte voor het gehele organisme.

Metafysisch is het hart de plek van het voelen en de bezieling. Het is de ontmoetingsplek, waar binnen en buiten bij elkaar komen, de plek waar dingen worden beoordeeld als passend of niet. Het is de plek waar de tegenstellingen worden overwonnen.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Het hart van het bedrijf is vaak de koffietafel in de keuken of de kantine. Hier komen alle mensen bijeen en worden ervaringen, plannen, vragen en ideeën uitgewisseld. De hartfunctie kan ook elders liggen, bijvoorbeeld op het erf of in het omkleedlokaal, waar de wegen bijeen komen en waar mensen elkaar treffen. Ook de stal met koeien of de compost-

hoop kan als het hart van het bedrijf worden ervaren. Niet elke groep binnen het bedrijf heeft persé dezelfde harteplek.

Een vitaal bedrijfshart is een toegankelijke en goed verzorgde plek voor ontmoetingen tussen mensen. Het is de plek waar je herinnerd wordt aan waar dit bedrijf voor gaat, waar je ziet hoe je andere medewerkers kunt helpen. Ontmoetingen zijn immers essentieel om tot afstemming en samenhang te komen.

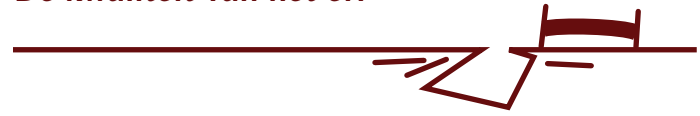
Bedrijfs-centrum (het hart)

- Waar ligt het hart van het bedrijf? Is er één hart of zijn er meerdere?
- Is het prettig om hier te zijn?
- Is dit de werkelijke ontmoetingsplek voor de mensen van het bedrijf?
- Word je op deze plek herinnerd aan waar het bedrijf voor gaat?
- Kun je van hieruit de belangrijke bedrijfsdelen (bijv. dieren, compost, landerijen) zien?

Oefening 6. Herken de harteplek(ken) van het bedrijf

Laat op de plattegrond zien op welke plekken je in het bedrijf harte-merken tegenkomt. Is dit duidelijk op één plek geconcentreerd of op verschillende plekken? Is er sprake van verschillende harten voor verschillende groepen (bijv. gezin, medewerkers, bijen)? Zijn er mogelijkheden om het hart of de harten te verbeteren, ofwel vitaler te maken?

Oefening 7. De kwaliteit van het erf



Van welke kanten kun je het erf allemaal op komen? Voor wie werkt het erf als een ontmoetingsplek? Schrijf op een lijstje welke functies het erf allemaal heeft. Zie ook voorbeeld 15. Zijn deze functies verenigbaar? Is het fijn om op het erf te zijn of er te werken? Hoe zou dit aangenamer te maken zijn? Denk aan beschutting tegen regen en wind, mooie dingen of uitzicht op de percelen.

Voorbeeld 13. Een hartfunctie is onverenigbaar met de opslag van oud roest en veel geparkeerde auto's.



Voorbeeld 14. De kantine in de kas van 'de Vijfsprong' is een duidelijk hart. Prettige stoelen, er is vaak lekkers bij de koffie en iedereen houdt zich graag aan de pauzetijd. De medewerkers hebben hier hun eigen kleedkast en spullen.



Voorbeeld 16. Het erf van de Zonnehoeve is opgeruimd en aangeveegd voor de Open Dag. Dit nodigt de gasten uit om in alle rust een broodje te bakken. Een opgeruimde en mooi gemaakte ruimte heeft invloed op hoe mensen zich voelen en gedragen.



Voorbeeld 15. Eerst is een lijstje gemaakt van de actuele functies van het erf van de Eemstuin. Daarna zijn de wensen voor verandering aangegeven. Zie oefening 7.

Functies van het erf bij de Eemstuin

- Trefpunt mensen
- Groente wassen
- Afharden groenteplantgoed
- Opslag kisten
- Domein van de honden
- ~~Opslag werktuigen~~
- ~~Voorraad hout, steen en ijzer~~
- Spelen kleine kinderen
- Fietsen stallen
- Parkeren ~~klanten~~
- *Klanten zien het bedrijf*

Voorbeeld 17. Midden op het erf is prachtige natuurvijver gemaakt, met bankjes voor bezoekers van de winkel. De vijver is hiermee een deel van het erf geworden en geeft het bedrijf een duidelijke identiteit.



3.3 De gespecialiseerde bedrijfsdelen (de organen)

Het menselijke lichaam kent allerlei organen met specifieke functies: de klassieke organen zoals hart, lever, milt en nieren, maar ook bloedvaten, zenuwen, zintuigen en botten. Al deze gespecialiseerde organen werken met elkaar samen binnen een zinvol functionerend organisme. Soms is het mogelijk een orgaan te missen of de functie van het ene orgaan over te laten aan een ander orgaan. Soms is het noodzakelijk de functie extern uit te besteden, zoals een dialyseapparaat die de nieren vervangt. Over het algemeen zijn toch alle organen nodig om de gehele mens te laten leven.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Of verschillende delen (organen) van het bedrijf apart of bij elkaar beschouwd moeten worden, hangt af van de vraag die er is. Is de vraag bijvoorbeeld hoe de vruchtwisseling kan worden vereenvoudigd, dan is het zinvol om de verschillende gewassen als verschillende organen te onderscheiden. Is het de vraag of een camping een zinvolle uitbreiding is voor het bedrijf, dan zijn alle percelen met gewassen samen één orgaan (de akkers).

Zo zijn er veel verschillende indelingen mogelijk. Het gaat hierbij steeds om twee vragen: 'werken de gespecialiseerde delen binnen het geheel samen' en 'zijn alle essentiële functies vervuld'?

Als bepaalde functies ontbreken, moet er binnen het bedrijf naar vervanging worden gezocht of moet er extern worden uitbesteed. In H4.2 (stofwisseling) komt de vraag aan de orde wanneer het handig is om een functie uit te besteden en wanneer het beter is om die in eigen hand te houden. Gespecialiseerde bedrijven die een samenwerking met elkaar aangaan, de zogenoemde 'koppelbedrijven', stemmen hun activiteiten af op het geheel van deze bedrijven samen¹⁵.

Functie:	Bedrijfsdeel:
<u>meerdere manieren voor dezelfde functie:</u>	
<ul style="list-style-type: none">• bemesting	<ul style="list-style-type: none">• vlinderbloemigen• houtas• geitenmest• gecomposteerd sorteerafval
<u>meerdere functies voor één deel:</u>	
<ul style="list-style-type: none">• beschutting• bessen en noten• geriefhout• schaduw voor dieren	<ul style="list-style-type: none">• houtwal

Voorbeeld 18. In de Permacultuur¹⁶ is één van de basisregels dat elke functie op minimaal twee manieren kan worden verzorgd en dat elk deel meerdere functies heeft. Veel onderling uitwisselbare relaties geven namelijk een stevige samenhang en veerkracht. (zie verder H 4.5: zelfregulatie).

Oefeningen en voorbeelden

Oefening 8. Functionele samenhang binnen het bedrijf



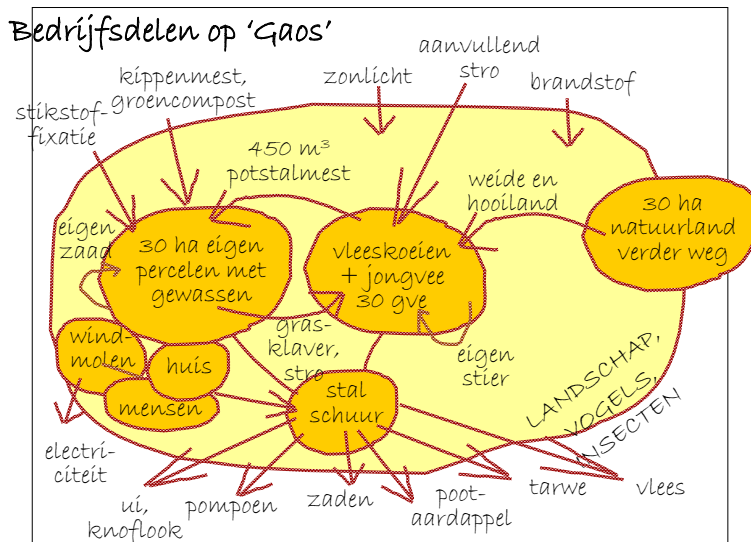
Teken een grote cirkel die het bedrijf voorstelt. Teken daarbinnen alle bedrijfsdelen als kleine cirkels. Verbind de cirkels onderling door pijlen met een korte tekst die de functionele relatie aangeeft. Zie voorbeeld 19.

1. Ontbreken er functies om het bedrijf als geheel te laten functioneren? Welke wezenlijke functies zijn uitbesteed? Teken die buiten de bedrijfscirkel. Geeft dit een ongewenste afhankelijkheid of wordt andermans specialisatie juist slim benut?
2. Welke delen hebben nauwelijks relaties met andere delen? Kunnen deze worden afgestoten? Of kunnen ze juist meer verbonden

worden? Wat mis ik als dit deel zou ontbreken?

3. Ben je voorlopig tevreden over de aanwezige delen dan kun je bij elk deel oefening 9 doen als check.

Voorbeeld 19. Bedrijfsdelen (= bedrijfsorganen, donkere cirkels) en de functionele relaties (pijlen) bij het bedrijf Gaos in Swifterband. Er zijn veel interne kringlopen, weinig input en output. Er zijn geen losse bedrijfsdelen. Het bedrijf zit samenhangend in elkaar.



Oefening 9. Nieuwe bedrijfsdelen opnemen?



Bij elk bestaand of mogelijk nieuw bedrijfsdeel kun je twee vragen stellen.

Ten eerste: Hoe draagt dit deel bij aan het geheel? Denk aan eigen werkplezier en vakmanschap, het benutten van aanwezige mogelijkheden, het scheppen van mogelijkheden voor een ander bedrijfsdeel, inkomsten, zekerheid, etc.

Ten tweede: Wat heeft dit deel nodig om tot z'n recht te komen? Denk aan afnemers, kennis, vaardigheden, machines, ruimte, tijd, locatie. Hier speelt ook de vraag of er externe partners zijn die dit bedrijfsdeel betrouwbaar en verantwoord zouden kunnen uitvoeren (zie H4.2). Laat je inspireren door alle voorbeelden bij 20.

Pas als beide lijstjes voldoende aanknopingspunten met de rest van het bedrijf hebben, past dit potentiële bedrijfsdeel in het bedrijf als geheel. Deze kwalitatieve beoordeling is de eerste toets. Daarna volgt pas de economische berekening.

Voorbeeld 20. Een groot aantal voorbeelden waarin potentiële nieuwe bedrijfsdelen (bedrijfsorganen) werden verkend. Aan de linker kant gaat het om de vraag wat de betekenis van het nieuwe bedrijfsdeel is voor het gehele bedrijf. Aan de rechter kant gaat het om wat er nodig is om het nieuwe deel voldoende tot z'n recht te laten komen. Samenhang tussen delen binnen een bedrijf ontstaat als bij het ene deel een kwaliteit links op het papier verschijnt en bij een ander deel rechts. Bijvoorbeeld, voor de 'boomgaard' zijn bestuivers nodig (staan in de rechter kolom) en de 'imkerij' biedt juist bestuiving (linker kolom) en heeft fruitbloesem nodig (rechterkolom). Dit zijn bedrijfsdelen die dus goed bij elkaar passen. >

Houtwallen

Welke bijdrage aan het geheel?

- omhulling, mooi!
- fijn werkklimaat
- wind, drift breken
- lucht zuiveren
- hazelnoten, bramen
- brandhout, eiken tzt
- bloemen voor binnen
- vogels, sluipwespen
- loof als veevoer
- schaduw voor vee
-

Wat heeft dit deel nodig?

- ruimte nemen
- arbeid snoei (met vriendengroep?)
- geen opslag in wal
- vaker langs lopen over paadje + bank
- meer bloemen als ondergroei
- zichtlijn openen
- meer wilde rozen
- nestkasten

Zaadteelt

Welke bijdrage aan het geheel?

- zaaizaad optimaal aangepast aan deze plek
- leuke contacten, eigen ontwikkeling!
- bloemgewassen in vruchtwisseling
- hoog saldo
- extra werk in winter
-

Wat heeft dit deel nodig?

- voorrang bij onkruidbestrijding
- percelen met goede structuur
- contacten met zaadblijf
- droog, warm weer
- bijen, bestuivers
-
-

Waterberging

Welke bijdrage aan het geheel?

- waterbuffer voor de regio
- vergoeding blauwe dienst
- natte natuur op het bedrijf
- bestemming voor natte perceel
-

Wat heeft dit deel nodig?

- extra dijkejes
- aangepaste mechanisatie
- aanvullend voer in natte jaren
- vluchtheuvel voor het vee
-



Vleeskippen

Welke bijdrage aan het geheel?

- vleesproductie
- snelwerkende mest
- levendigheid
- benutten uitgesorteerd graan
- jaar rond arbeid en inkomsten
- bodeminsecten en onkruidzaad
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- buitenruimte met dekking, liefst in vruchtwisseling
- binnen- en buitenren (ophok periodes).
- groenvoer, korrels
- veel strooisel, eigen hennep?
- goede kwaliteit kuikens of zelf doen
- betrouwbare slachter en afnemer(s)



Natuurhuoiland

Welke bijdrage aan het geheel?

- ruw hooi voor koeien (weerstand)
- stal strooisel
- familie uitstapje
- werk in drukke tijd
- biodiversiteit en landschap
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- lichte mechanisatie
- robuuste koeien
- licht bemesten (pitrus!)
- bramen klepelen
- meerjarig contract
- alleen bij droog weer!

Potstal

Welke bijdrage aan het geheel?

- goede kwaliteit mest
- bodemleven
- weidevogels
- veegezondheid
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- veel strooisel
- aanpassen stal
- mechanisatie voor opstrooien en uitmesten
- ...

Eigen krachtvoer

Welke bijdrage aan het geheel?

- meer arbeid
- minder kosten
- diversiteit in bouwplan
- onkruidonderdrukking
- zekerheid kwaliteit voer
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- ervaring opdoen
- loonwerker met ervaring
- meer land, of ipv andere teelten
- vogels weren
- ...

Biogas

Welke bijdrage aan het geheel?

- organische massa en mest -> energie en minerale mest
- warmte voor
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- investering biogasser
- verharding infrastructuur
- aanvoer extra groene massa
- technische bijscholing
- zekerheid over subsidie
- landschappelijke inpassing



Zelf Composteren

Welke bijdrage aan het geheel?

- drijfmest à vaste mest
- verbeteren bodemvruchtbaarheid
- meer bodemleven
- meer weidevogels
- minder graslandvernieuwing
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- aanvoer strooisel: contract gemeente houtsnippers
- investeringen: opslagplaats, mestverspreider, kraan
- ...

Kinderopvang

Welke bijdrage aan het geheel?

- oude stal wordt benut
- zeker extra inkomen
- arbeid Yolanda
- gezelligheid
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- veiligheid erf!
- extra omheining
- aanschaf karren
- verbouwing stal
- papierwerk
- keurmerk
- website, PR
- ehbo diploma
- tijd voor ouders
- ...

Burgerparticipatie

Welke bijdrage aan het geheel?

- directe afzet, ook ongewone maten
- arbeid bij piektijd
- lening lage rente
- organisatiekracht
- productvernieuwing
- buitenkunst
- ...

Wat heeft dit deel nodig?

- grotere kantine
- tijd voor praatjes
- oogstfeest
- nieuwsbrief
- aantrekkelijker bedrijfsomgeving
- aanspreekpersoon
- ...

Zelfpluk bessen

Welke bijdrage aan het geheel?

- plezier aan contact burgers
- diversiteit gewassen
- lagere plukkosten
- meer organisatie-tijd
- geen verlies onverkocht geplukt product
-

Wat heeft dit deel nodig?

- parkeerplaatsen
- toilet
- tijd om weg te wijzen, afwegen en afrekenen
- ontvangstruimte
- reserve plukkers
- nabij stad
- ...



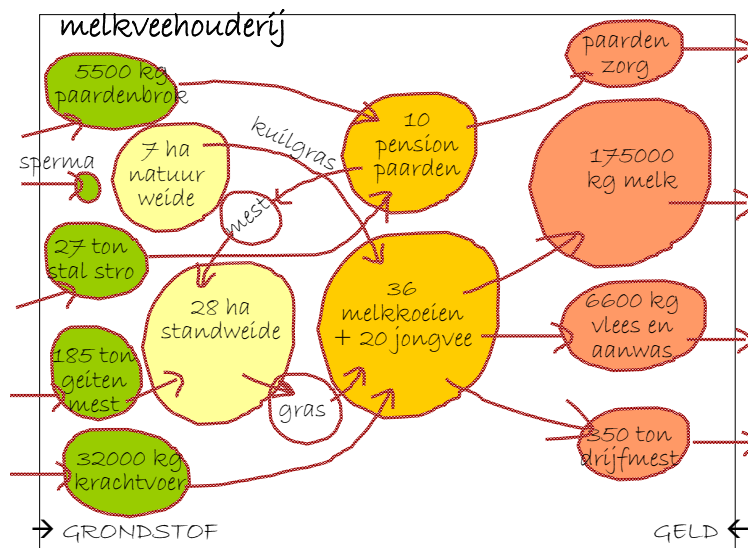
Oefening 10. Juiste omvang van de bedrijfsdelen



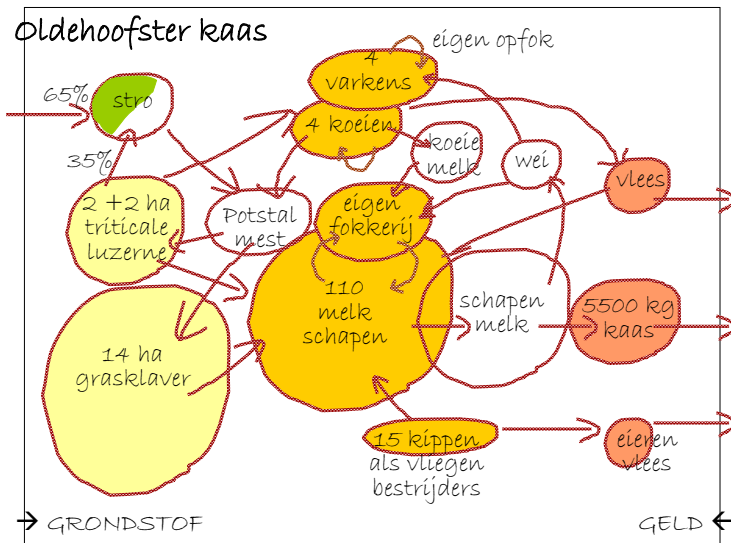
Gebruik de tekening uit de vorige oefening. Zet bij alle delen de hoeveelheden waarover het gaat. Dus percelen in hectares, dieren in aantallen of gve, opbrengst in tonnen, mest en voer in tonnen, etc. Puzzel met die hoeveelheden net zo lang tot het optimaal is afgestemd op elkaar. In het Engelse bestaat hiervoor de prachtige term 'the well-proportionated farm'¹⁷.



Voorbeeld 21. Voor deze melkveehouder was een eenvoudige bedrijfsvoering het uitgangspunt. De ondernemer richt zich geheel op het melken en verdient bij met pensionpaarden om de oude stal te benutten. Koeien- en paardentak hebben weinig met elkaar te maken. Van Natuurmonumenten moet de standweide worden bemest met vaste mest. Terwijl de stal gebouwd is voor drijfmest. Hierdoor ontstaat de bijzondere situatie dat het bedrijf zowel mest importeert als exporteert. Land, stal en mest passen niet optimaal bij elkaar. Dit is een voorbeeld van een open bedrijf met weinig interne afstemming.



Voorbeeld 22. Voor Arnold (op de foto hier rechts) en Petra Vergeer is het begrip 'bedrijfsorganisme' een uitdaging om alle bedrijfskringlopen optimaal in elkaar te laten passen en de kwaliteit van voer en mest in eigen hand te houden. Dit is een voorbeeld van een extreem gesloten bedrijf met maximale afstemming tussen de bedrijfsdelen. Groen = aangekochte grondstoffen. Rood = verkochte producten. Licht geel = productiemiddel grond. Oker = productiemiddel dieren. De verhouding van de kleuren in dit voorbeeld is heel anders dan in het vorige voorbeeld.



3.4 Infrastructuur (bloedsomloop, zenuwstelsel, etc.)

Het menselijk lichaam heeft verschillende stelsels die voor interne communicatie en transport zorgen. Zowel op fysiek niveau (transport van bloed, lymfe, hormonen, zenuwimpulsen) als op fijnstoffelijk niveau¹⁸ (richten van de aandacht). Elk orgaan heeft z'n eigen handige plek in het geheel, bepaald door z'n functie.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

In het bedrijf wordt het interne transport mogelijk gemaakt door de paden voor mensen en voor tractoren met oogst, mest, drinkwater. Er zijn koepaden, houtwallen en sloten waarlangs huisdieren en wilde dieren¹⁹ zich bewegen.

Daarnaast zijn er allerlei (onzichtbare) verbindingen zoals irrigatieleidingen, het riool, melkleidingen, elektriciteitskabels of de besturingskabel van de kasramen.

De uitwisseling van interne informatie verloopt via menselijke ontmoetingen (zie ook eerder al bij het hart), maar ook via de stalramen, uitzichtpunten, de etensbel, het planbord en de bedrijfsregistratie in de computer.

Omdat deze verbindingen niet onnodig lang moeten zijn, is dit bepalend voor wat de meest efficiënte plek van de bedrijfdelen ten opzichte van elkaar is.

Juiste plek voor elk deel

- korte transport verbindingen
- zaken voor bezoekers -> dicht bij de ingang
- veel aandacht nodig -> dicht bij huis
- zon/schaduw
- mooie dingen -> zichtbare plek
- natuur op rustige plek

Voorbeeld 23. Vanaf deze zitplek op Zorgboerderij Thedingsweert heb je uitzicht op een groot deel van het land en het erf. Van hieraf kun je zien of de mensen al weer terug naar huis komen.



Ruimtelijke samenhang versterken

- duidelijke begrenzing (huid)
- overeenkomst in vorm, kleur, materiaal, sfeer
- verbinden middels weg, sloot, houtwal, bloemstrook
- aandacht geven: zichtlijnen, foto ophangen, markeerbomen
- geleidelijke gradiënt tussen complementaire elementen (bijv. natuur-cultuur)
- rode lijn aanbrengen tussen dingen van vroeger, naar nu, naar toekomst

Verbindingen tussen organen

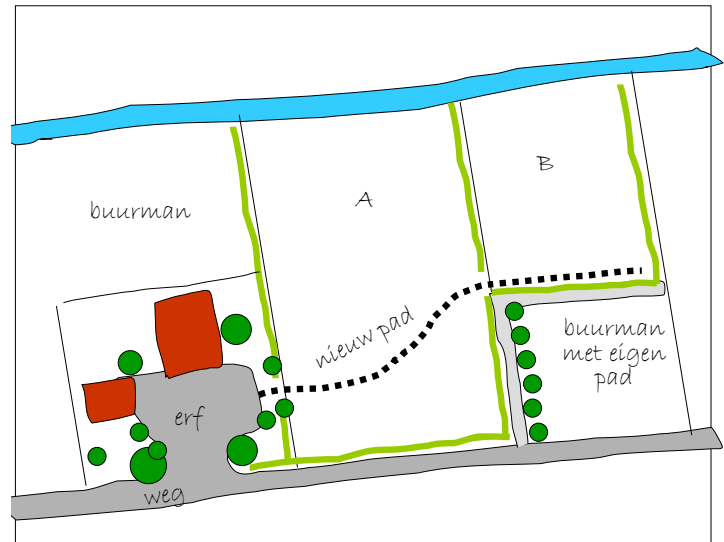
- Zijn alle percelen en gebouwen goed te bereiken en regelmatig in het zicht? Lopen paden vloeiend en efficiënt? Voldoende onderhoud paden? Uitbreiding of verleggen paden?
- Kunnen dieren zich verplaatsen langs interne ecologische verbindingzones?
- Werken alle betrokken mensen plezierig samen? Taak duidelijk? Voldoende informatie? Wordt er om hulp gevraagd? Wordt plezier gedeeld?

Oefeningen en voorbeelden

Oefening 11. Een praktische en levendige infrastructuur

Neem de bedrijfsplattegrond en leg er een transparant papier over. Teken de wegen en paden. Beweeg met het potlood langs de lijnen zoals je dagelijks met de tractor of kruiwagen over de wegen en paden gaat. Dan blijkt vaak dat veel paden onhandige rechte hoeken van 90 graden hebben. Door de paden vloeiender aan te leggen rijdt het gemakkelijker met de tractor en functioneert het pad beter als een organische verbinding binnen het bedrijf. Er ontstaan hoekjes voor wilde planten, bomen en bloemen, opslag, plaatselijk verbrede sloten, waardoor het bedrijf praktischer en levendiger wordt en bovendien aantrekkelijker wordt aangekleed.

Voorbeeld 24. De oude route voor de tractor naar perceel B liep via de openbare weg en het pad van de buurman. De nieuwe route loopt via een nieuw pad van betonplaten dwars door boomgaardperceel A en een flinke opening in de boomwal. Het voordeel is dat perceel A meer van binnenuit in het zicht is en dat perceel B meer bij het bedrijf is gaan horen. Door de bocht in het pad is het uitrijden avontuurlijker geworden, het doel is niet meteen in zicht.



Voorbeeld 25. Een theehuis in de houtwal, met uitzicht naar beide kanten, wordt gebruikt voor koffiepauzes.

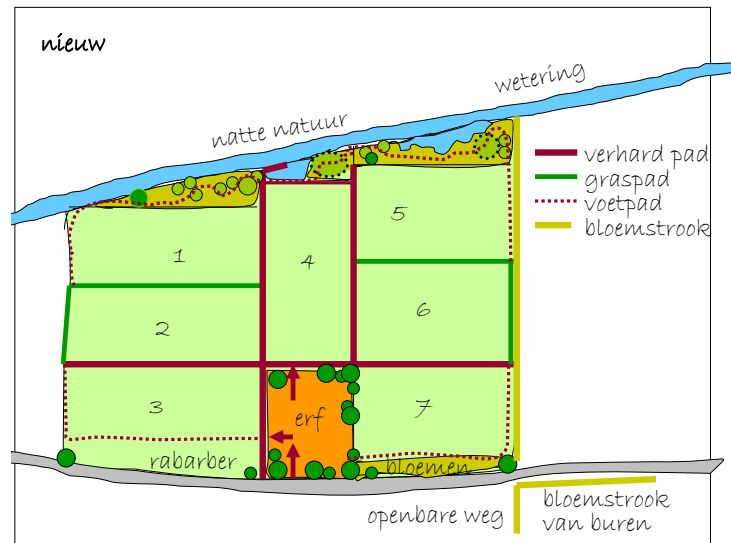
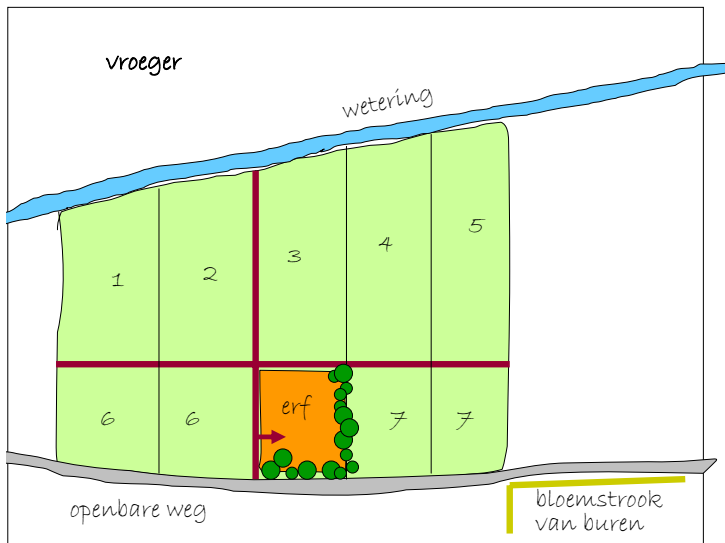
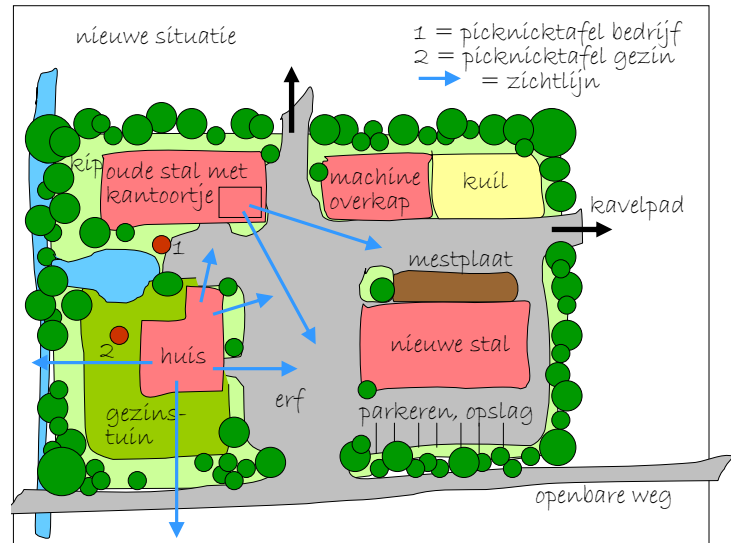
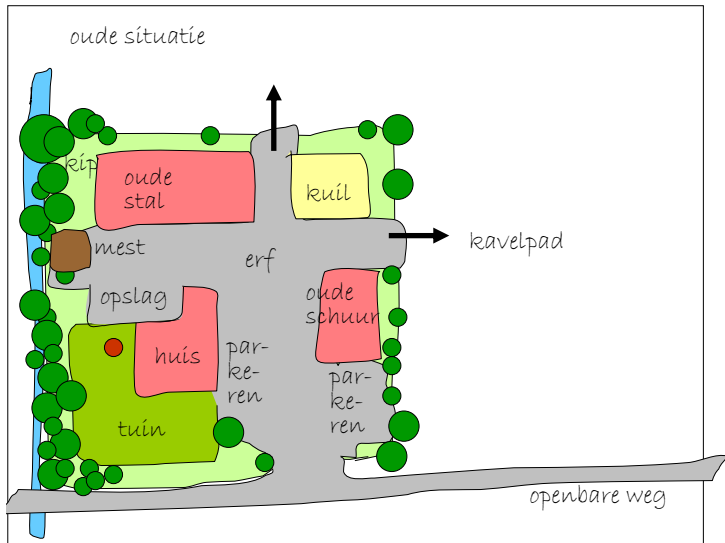


Voorbeeld 26. De dijk wordt gebruikt om tijdens excursies een overzicht over het hele bedrijf te bieden.



Voorbeeld 27. Dit bedrijf was toe aan een nieuwe stal en machi-neberging. Deze gelegenheid is gebruikt om het erf zó vorm te geven dat er een duidelijk centraal bedrijfstrefpunt (hart) ontstond. Het erf was een tochtig kruispunt en is nu rond en aangekleed met groen. Het erf is omgeven met een gemengd bosplantsoen, met openingen waar de verten lonken. De auto's, werktuigen en tijdelijke materialen worden apart van het centrale erf geparkeerd en staan minder in het zicht. De mesthoop, die eerst afwaterde naar de sloot, is verplaatst naar een mestplaat. De sloot is afgetakt als vijver. Als je door de ingang rijdt heb je het gevoel ergens binnen te komen. Er was behoefte om bedrijf en gezin meer uit elkaar te houden. Het kantoor is verhuisd van het woonhuis naar de oude schuur, medewerkers en gezin hebben hun eigen picknicktafel. De tuin voor het gezin kan afgesloten worden als veilige kinderspeelplaats. >

Voorbeeld 28. Een akkerbouwer met 7-jarige vruchtwisseling in de polder wilde meer natuur op zijn erf zonder dat het veel productieoppervlak zou kosten. Gerende percelen zijn recht gemaakt, alle percelen zijn even groot gemaakt en in de schuine hoeken is ruimte voor natuur gemaakt. De verloren productieoppervlakte is gecompenseerd door intensiever gewas (rabarber). Langs de Wetering is reliëf gemaakt met poelen en heuvels die spontaan begroeid zijn geraakt in twee jaar tijd. De kinderen hebben een steiger voor hun boot gebouwd. De paden zijn uitgebreid zodat je vanaf de tractor meer van het gewas kunt zien en waardoor er verschillende 'rondjes' te rijden zijn van het werk naar huis. Er is een openbaar 'klompenpad' rond het hele bedrijf gemaakt, dat ook graag gelopen wordt door de medewerkers van het bedrijf zelf. De bloemstrook is zó gekozen dat deze aansluit aan die van de buurman, waardoor een ecologische verbinding ontstaat. Het dichtgegroeide erf is wat meer open gemaakt om beter op de percelen te kunnen kijken, zonder dat er tochtgaten ontstaan. Verder is het landschap open gehouden. >



Oefening 12. De mate van aandacht voor alle plekken



Gebruik de plattegrond van de vorige oefening. Maak de paden waarlangs veel gelopen en gereden wordt dik en laat ze dun als er zelden iemand komt. Geef de zichtlijnen aan met blauw, vanuit de verschillende posities langs de paden en vanuit het huis, en maak ze dik als er vaak naar een bepaalde kant gekeken wordt.

Bij de meeste bedrijven is er een gradatie van intensieve naar extensieve menselijke bemoeienis. Bij percelen met een cultuurgewas of landbouwhuisdieren is regelmatig zicht noodzakelijk. Is het patroon van de zichtplekken optimaal voor een goede verzorging? Is er sprake van ongewenste dode hoeken of verwaarloosde percelen? Kan dit verbeterd worden door paden te verleggen, delen te verhuizen, hoge houtwallen te verlagen of andere zichtlijnen te openen?



Oefening 13. Ecologische verbindingen



Gebruik een kaart waar het bedrijf met een flink stuk van de omgeving op staat. Leg hierover transparant papier. Kleur de sloten of poelen voor waterdieren blauw. Maak de stuiken en bomen voor vogels en egels groen. Maak ruigtes en bloemen voor vlinders en insecten rood. Sluiten de kleuren binnen en buiten het bedrijf op elkaar aan? Zijn eventuele hiaten te overbruggen? Zijn er nieuwe verbindingsmogelijkheden binnen en buiten het bedrijf?







4 Levensprocessen in het bedrijf

Hst 4 Bedrijfslevensprocessen

1. Afstemmen op de omgeving (waarnemen, denken, communicatie) -> betekenis van bedrijf in samenleving.
2. Productie, kringlopen, grondstoffen, afvalstoffen (stofwisseling) -> economie, ecologie.
3. Groei en ontwikkeling (biografie), eigen drijfveren, zelf leren, vernieuwen, afbouwen.
4. Ervaring delen, uitvliegen (voortplanting) -> rondleidingen, stagiaires, bedrijfsopvolging.
5. Instandhouding en veerkracht (immuunsysteem), zelfregulatie, oplaadmomenten, reserves, diversiteit, multifunctionaliteit.

In dit hoofdstuk worden de levensprocessen van een gezond mens en van het gezonde bedrijf besproken. Het gaat hier om de vraag of het organisme in staat is om in wisselwerking met de buitenwereld een efficiënte rol te vervullen.

Voorbeeld 29. (Foto hiernaast) Het boerenbedrijf heeft waarde als decor voor een kunstenaar en kunstmakers. Maar ook kan kunst een waarde hebben voor het bedrijf om de bedrijfsomgeving te verrijken. Ook hier het tweerichtingsverkeer.

< Kunstproject 'De Kunstbroedplaats' op hooiland in de Weerribben.

4.1 Afstemmen op de buitenwereld (communicatie)

De wereld om ons heen is belangrijk. Als mens zijn we ervan afhankelijk. We willen er invloed op uitoefenen en we willen van betekenis zijn voor de wereld om ons heen. Dit vraagt om communicatie en uitwisseling, ofwel tweerichtingsverkeer. Denk aan luisteren en spreken, lezen en schrijven, kijken en in beeld komen, ruiken, voelen en reageren met lichaamstaal. Een gezond mens is afwisselend gericht op buiten- en binnenwereld: Wat komt er op me af? Wat doet het mij? Wat ga ik doen? Hoe heeft dat uitgepakt?

Vertaald naar het landbouwbedrijf

De buitenwereld is ook voor het bedrijf van groot belang. Bedrijven passen zich constant aan en maken steeds weer gebruik van nieuwe mogelijkheden uit de buitenwereld. Ondernemers moeten steeds kiezen waar ze aan mee willen doen en wat ze laten passeren. Ze lezen vakbladen, luisteren naar het weerbericht, ontvangen kengetallen van de boekhouder, laten zich adviseren, pakken de telefoon, lobbyen voor goede regelgeving, ontvangen klanten en leveranciers en doen er hunne mee.

In H2.3 is al aangegeven dat de betekenis van een bedrijf nooit alleen in het bedrijf te vinden is, maar juist in de buitenwereld er omheen. Zonder communicatie met die buitenwereld is er dus geen betekenis. In H5.1 wordt het belang van de bedrijfsidentiteit besproken. Zonder communicatie komt die identiteit niet in beeld.

Oefeningen en voorbeelden

Oefening 14. Wederzijds afstemmen in relaties



In voorbeeld 1 is een bedrijf geschetst met z'n interne en externe relaties. Maak nu zo'n figuur voor je eigen bedrijf met alleen de externe relaties. Bekijk voor elke relatie hoe de twee richtingen op elkaar zijn

afgestemd, zoals beschreven in H2.2. Bijvoorbeeld de afzetmarkt: Heb je een markt gezocht bij wat je zelf graag produceert of heb je de productie aangepast aan de behoefte van de markt? Of is het een combinatie van die twee?

Als je alle externe relaties onder de loep hebt genomen, dan kun je zien of je als ondernemer neigt naar 'aanpassen' of juist naar 'autonomie'. Ben je niet tevreden met de uitkomst, vraag je gesprekspartner dan ideeën hoe je meer vrijheid kunt nemen om in de gewenste richting af te stemmen.

Afstemming bedrijf op de omgeving

- Is er afzetmarkt voor de producten? Wordt geproduceerd waar regionaal behoefte aan is?
- Zijn de benodigde grondstoffen en energiebronnen goed verkrijgbaar? Worden regionale grondstoffen benut? Zijn bedrijfsafvalstoffen goed te verwerken?
- Is er voldoende geschoold personeel beschikbaar? Wordt regionaal arbeidsaanbod benut?
- Biedt het bedrijf een sociale en landschappelijke meerwaarde aan de regio? Wat biedt de regio aan het bedrijf?

Oefening 15. Betekenis van bedrijf en omgeving voor elkaar

Maak twee lijstjes: één over de betekenis die je bedrijf heeft voor de omgeving en één over de betekenis die de omgeving heeft voor je bedrijf. Geef met een globaal bedrag in euro's aan welke betekenissen met geld worden betaald (€), welke met een wederdienst (w) en welke niet in geld worden uitgedrukt. Is deze verhouding goed? Zijn er extra betekenissen aan beide zijden toe te voegen? Is de waarde-
ring in geld of anderszins te vergroten (↑)?

wederzijdse betekenis

voor omgeving:

- groenten in winkel en voor regio restaurant (€)↑
- scholieren werkweken↓
- zorgcliënten dagopvang (€)
- beekdal wordt gehooïd, houtwallen onderhouden (w)
- **doel fietsers, contact met voedselproductie**
-

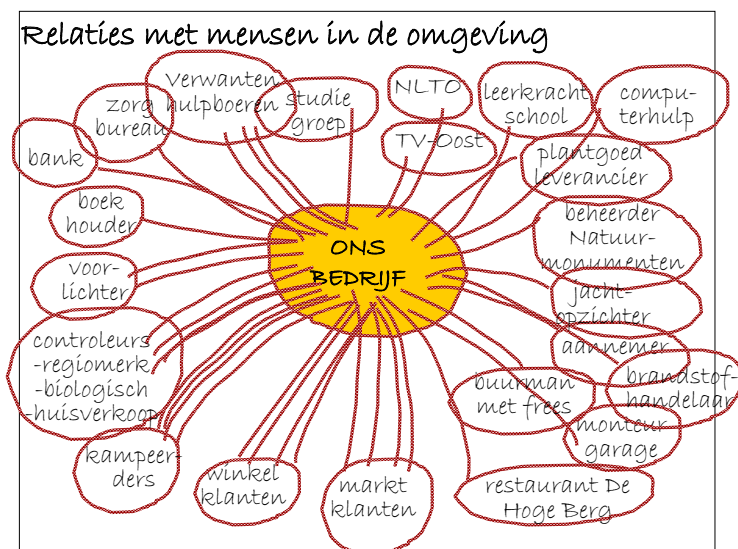
voor bedrijf:

- restwarmte voor onze kas van buurbedrijf (€→w)
- natuurstrooisel om te composteren (w)
- toeristen afzetmarkt↑
- bestaansrecht voor klein bedrijf↑

Oefening 16. Sociale relaties onderhouden

Teken een cirkel die het bedrijf voorstelt met daar omheen de belangrijkste organisaties en personen waarmee het bedrijf contact heeft (zie voorbeeld 30). Denk aan leveranciers, klanten, controleurs, adviseurs, studiegroep, afvaldepot, Poolse seizoenskrachten, school van de kinderen, eetcafé in het dorp, etc. Vertel je gesprekspartner welke betekenis het bedrijf voor deze organisaties heeft en omgekeerd. Is er sprake van wederzijds voordeel of zuigen ze energie weg? Welke relaties lopen niet lekker en hebben verandering nodig? Welke relaties kunnen worden beëindigd? Welke nieuwe relaties zijn nodig? Op welke manier is het relatiebeheer efficiënt en plezierig te doen? Denk aan nieuwsbrief en website, open dag, het praatje bij de ontmoeting.

Voorbeeld 30. Bij oefening 16 had een boerin binnen tien minuten al haar externe relaties in beeld gebracht, denkend aan wie ze zojuist een kerstkaart had gestuurd. Lopen al deze contacten plezierig? Dan ben je een mensen-mens en graag een spin in het web. Vliegt dit beeld je naar de keel? Zorg dan voor een overzichtelijker aantal relaties en pas daar je bedrijf op aan.



Aantrekkelijk voor passanten:

- hoge uitzichtplek over het bedrijf
- picknicktafel langs de weg met zicht op bedrijf
- raam in de stal vanaf de weg
- onderbrekingen in de houtwal
- verkoop aan de weg van direct te consumeren producten

Voorbeeld 31. Bij tuinderij 'de Oosterwaarde' zorgt de boer voor de klanten (groentepakket) en de klanten zorgen voor de boer (bestaansmogelijkheid). Het is een wederzijdse afspraak gebaseerd op drie principes: delen in risico, openheid in budget en beleid en tenslotte gezamenlijk vaststellen van de prijs. Uit deze relatie ontstaat sociale levensdigheid. Er zijn klanten die meehelpen, meefinancieren, meedenken of meevieren.

Deze vorm wordt in Nederland 'Pergola-associatie' genoemd en in de Verenigde Staten 'Community supported Agriculture'²⁰.



4.2 Productie, grondstoffen, afvalstoffen, kringlopen (stofwisseling)

Mensen nemen stoffen uit de buitenwereld op en geven weer andere stoffen af. We nemen voedingsstoffen op en scheiden afvalproducten uit. Bij de ademhaling vindt uitwisseling van zuurstof en koolzuurgas plaats. Hierdoor is de mens in staat te leven.

Geneesmiddelen en vitaminepillen horen hier niet thuis: een gezond mens heeft deze niet nodig. Pas als de zelfregulatie niet goed functioneert, is ondersteuning met medicijnen nodig.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Ook een bedrijf neemt stoffen op en geeft stoffen af. Veel bedrijven voeren mest, water, voer, jongvee, zaad, sperma, bouwmaterialen en brandstoffen aan en voeren voedselproducten en afval af.

Minder zichtbaar verloopt de gasuitwisseling: de opname en afgifte van zuurstof, koolzuurgas, stikstof en waterdamp uit de lucht. Deze 'ademhaling', de fotosynthese door planten én de stikstofbinding door bacteriën in de bodem vormen samen het wonder van de landbouw. Ze zijn de basis voor een uiterst efficiënte stofwisseling ten behoeve van voedselproductie. Overal waar deze basale ademhaling niet optimaal wordt benut, zijn extra stoffen en energie nodig. Denk aan de extra stikstofkunstmest die nodig is als er geen gebruik wordt gemaakt van klavers in de weide.

Net als de geneesmiddelen voor de mens, horen diergeneesmiddelen en gewasbeschermingsmiddelen in dit hoofdstuk eigenlijk niet thuis. Een gezond bedrijf heeft ze niet structureel nodig. Alleen incidenteel, als ondersteuning van de zelfregulatie (H4.5) van het bedrijfsorganisme.

Open of meer gesloten bedrijfskringlopen? De stofwisseling van het bedrijf kan open of juist meer gesloten zijn. Het gespecialiseerde open bedrijf wordt meestal beoordeeld als het meest kostenefficiënt. Toch is niet altijd goed te overzien wie de kosten betaalt van de onoverzichtelijke gevolgen voor de samenleving en het milieu, hier en in verre landen. Met specialisatie en een open stofwisseling is op zich niets mis. Het vraagt alleen meer aandacht en tijd om te zorgen dat de kwaliteit, de continuïteit en de prijs van alle import en export verantwoord zijn voor de betrokkenen.

Door na te denken over alle te wisselen stof, kan een bedrijfsvoerder besluiten om bepaalde aanvoer of afvoer in eigen hand te nemen. Het kan zijn dat de productie op onverantwoorde wijze plaatsvindt, te duur of van slechte kwaliteit is. Welke organen binnen het geheel gebracht worden (zie H3.3) wordt dus mede bepaald door de mogelijkheden om delen efficiënt en verantwoord uit te besteden. Er zijn bedrijven die beginnen aan eigen zaadvermeerdering omdat er geen betrouwbare zaadproducent is gevonden. Er zijn bedrijven die zelf stiertjes gaan afmesten omdat er geen goede mesterij wordt gevonden. Er zijn bedrijven die het klaarmaken van de grond juist uitbesteden omdat de loonwerker zo'n prachtige machine heeft die de bodemstructuur spaart.

Stofwisseling

open stofwisseling:

- grote im- en exportstromen
- specialisatie in productie en vakmanschap
- veel transport
- afhankelijkheid van aan- en afvoer
- snel aanpassen
- inzicht in sociale en ecologische consequenties is lastig.

min of meer gesloten:

- relatief veel interne kringlopen
- diversiteit in productie, breder en globaler vakmanschap
- weinig transport
- autonomie
- minder flexibel
- inzichtelijke consequenties



Een open bedrijf is gevoeliger voor veranderingen in de buitenwereld. Denk aan de gevolgen van energieprijzen, veranderende wetgeving, wegvallen van gespecialiseerde leveranciers, etc. Aan de andere kant kan een open bedrijf ook sneller reageren op veranderingen door flexibel materialen en diensten aan te trekken of af te stoten.

Zo maakt elk bedrijf zijn eigen keuzes: wat doen we zelf en wat besteden we uit aan een specialist? Voorbeeld 21 en 22 in H3.3 laten 2 extreme keuzes zien.

Oefeningen en voorbeelden

Oefening 17. Afhankelijkheid van de buitenwereld



Maak een lijstje van ingaande en uitgaande producten. Loop ze één voor één langs om kosten, kwaliteit en maatschappelijke consequenties in beeld te brengen. Denk aan verantwoord grondstofgebruik, herkomst, invloed op het milieu, sociale verhoudingen. Zie voorbeeld 32. Zijn er ook zaken die je nu zelf doet, maar die uitbesteed kunnen worden omdat een ander er beter in is? Van welke zaken in de buitenwereld wil je afhankelijk zijn en waarvan persé niet?

Voorbeeld 32. Lijstje met in- en outputs van een gespecialiseerd melkveebedrijf. Dit bedrijf heeft een koppelrelatie met een akkerbouwer, waarmee mest, stro en voer wordt uitgewisseld. Een √ betekent dat er sprake is van verantwoorde kwaliteit en een vraagteken betekent dat dit onduidelijk is. Na deze analyse heeft dit bedrijf de onderwerpen met een vraagteken aangepakt. Er is een helofytenfilter aangelegd om het spoelwater te zuiveren. Het sloopafval van de oude schuur is verwerkt in een muur met bloemen rond de bedrijfsingang. Voor de nieuwe schuur is advies ingewonnen over duurzame materialen. Er is voor groene stroom gekozen. Over een eigen stier wordt nog nagedacht.



Inputs en outputs

Bedrijf uit:

- melk (√)
- vlees (√)
- jongvee (√)
- vaste mest koppel (√)
- afvalwater (sloot) (?)
- sloopafval (?)
- ...

Bedrijf in:

- jongvee en/of KI (v?)
- gras- en klaverzaad
- stro koppel (√) (√)
- krachtvoer koppel (√)
- kali-hulpmeststof(?)
- mechanisatie (v?)
- bouwmaterialen (?)
- reinigingsmiddelen
- leidingwater (√)
- energie (electra, gas, diesel) (?)

4.3 Groei, ontwikkeling en afbouwen (biografie)

Mensen worden geboren, groeien, leren, veranderen en gaan tenslotte dood. Elke ontwikkelingsfase heeft z'n eigen betekenis waarin weer iets te leren valt. Zonder puberteit ontwikkelt de mens bijvoorbeeld geen individualiteit. Er is openheid, tolerantie en reflectie nodig om optimaal te kunnen leren. Er moeten dwalingen mogelijk zijn om het eigen levenspad te kunnen vinden. Tenslotte ontstaat er een individueel levensverhaal (biografie) met een aantal markante gebeurtenissen die van groot belang zijn voor de levensloop.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Ook bedrijven starten, groeien, ontwikkelen en houden eens op. Die ontwikkeling is zichtbaar aan de uiterlijke vorm van het bedrijf, aan de levensprocessen en aan de identiteit. De ontwikkeling vindt plaats onder invloed van zowel eigen drijfveren als uiterlijke omstandigheden. Juist die combinatie bepaalt het unieke van elk bedrijf.

Het is elke keer weer indrukwekkend als een boer of een boerin bij een bedrijfspresentatie de biografie van het bedrijf weet te vertellen als een spannend verhaal, inclusief de belangrijke impulsen tot verandering.

Het is mooi om te zien hoe in de loop van de tijd gebouwd is aan een vruchtbare bodem, een stabiele gezonde veestapel, een rendabele teeltmethode, een gezonde bedrijfsomvang, een tevreden klantenkring of een mooi bedrijfslandschap. Aan deze dingen wordt het opgebouwde 'lichaam' van het bedrijfsorganisme zichtbaar.

Groei en ontwikkeling

- Is er tijd en ruimte om nieuwe dingen te leren en experimenten op het bedrijf te doen?
- Is er tijd en ruimte om mee te doen met studiegroepen en studiedagen?
- Is er op het bedrijf een rode draad zichtbaar van vroeger, via het heden naar de plannen voor de toekomst?
- Is er sprake van een zich ontwikkelend bedrijf, eerst 'groeïend' en daarna 'rijpend'?
- Is er sprake van toenemende bodem- vruchtbaarheid, schone grond en een aangekleed landschap?

Investeren in ontwikkeling Ontwikkeling vraagt een behoorlijke investering. Denk aan vaktijdschriften lezen, andere bedrijven bezoeken, meedoen met een studiegroep, iets nieuws proberen. Allemaal investeringen die tijd en geld kosten. Maar zonder leren en ontwikkelen zakt je bedrijf af tot 'overleven' en herhaal je steeds hetzelfde kunstje. Ondernemers hebben meestal veel plezier in het ontwikkelen van nieuwe takken of werkwijzen op hun bedrijf.

Ontwikkelingsfase Voor de sociale processen is het goed om je te realiseren in welke fase een bedrijf zich bevindt. Bij een jonge bedrijfsleider horen andere ambities dan bij een oudere bedrijfsleider (zie kader). Bij eenmansbedrijven is de ontwikkelingsfase van het bedrijf vaak min of meer dezelfde als de levensfase van de ondernemer. Het is mooi om het bedrijf dan ook te verzorgen passend bij die leeftijdsfase. Bij oude familiebedrijven of samenwerkingsverbanden krijgt het bedrijf echter een eigen leeftijd en biografie. De leeftijdsfase van het bedrijf kan dan gemakkelijk afwijken van die van de ondernemers. Hetzelfde geldt voor de combinatie van een oudere en een jongere bedrijfsleider op één bedrijf. Dat kan een bron van conflicten zijn, maar bij goede samenwerking ligt hier juist een kans om het bedrijf van beide kwaliteiten te laten profiteren.

Leeftijdskenmerken

Jonge ondernemer:

- veel fysieke arbeid
- investeren, schulden aangaan
- nieuwe dingen proberen
- groeien
- zich bewijzen
- ...

Oudere ondernemer:

- fysieke arbeid afbouwen
- rentelast verminderen
- minder behoefte aan vernieuwing
- vakmanschap
- ervaring doorgeven
- ...

Stoppen met het bedrijf Zoals er veel te weinig wordt nagedacht en gesproken over doodgaan, zo wordt ook over het opheffen van bedrijven veel te weinig nagedacht en gesproken. Soms wordt stoppen gezien als mislukt zijn. Maar zoals er voor elk initiatief een goed moment is om te starten, zo is er ook een juiste tijd om te stoppen. Een mens kan meer dan boeren in het leven. Als het ploeteren wordt of als de financiële zorgen slapeloze nachten veroorzaken, is het misschien tijd om te stoppen. Bij goed ondernemen hoort ook goed afronden, op de juiste tijd en met zorg voor dit proces. Praat erover en betrek je relaties erbij. Zorg ervoor dat je er niet alleen in staat.

Oefeningen en voorbeelden

Oefening 18. Rondleiding in de vorm van een bedrijfsbiografie

Als er een bedrijfsrondleiding in het verschiet ligt, gebruik deze gelegenheid dan eens om het in de vorm van een bedrijfsbiografie te gieten. Ga niet persé het hele bedrijf rond om alle percelen te laten zien, maar kies je route langs biografisch belangrijke punten. Laat de bezoekers aan de hand van zichtbare dingen zien hoe het bedrijf zo geworden is als het is. Laat iets zien van wat je voorgangers hebben nagelaten. Benoem de markante impulsen tot verandering. Schets een beeld hoe dit bedrijf er volgend jaar uit kan zien. Laat zien waarover je trots bent en wat ergernis oproept. Maak duidelijk hoe dit bedrijf juist bij jou past en er heel anders uitgezien zou hebben als je zus dit bedrijf had vormgegeven. Zie ook de aandachtspunten in H5 (Identiteit) en voorbeeld 33.



Jong en oud op de Horsterhof.

Biografie = levensverhaal

verleden → heden → toekomst

- verleden (de wortels, ervaringen)
- heden (actuele toestand en keuze mogelijkheden nu)
- toekomst (dromen, plannen van de bedrijfsvoerders)

Oefening 19. Sluimerende wensen



Vertel je gesprekspartner hoe je wilt dat het bedrijf er over tien jaar uitziet. Als zo'n verhaal er niet zomaar uitkomt, stelt de gesprekspartner vragen: Hoe ziet het er uit als je van verre komt aanrijden? Wat gebeurt er allemaal op het erf? Met welke producten wordt het geld verdiend? Wie zitten in de keuken koffie te drinken? Hoe praat het dorp over het bedrijf?

Noteer de nieuwe dingen die hieruit naar voren komen. Klopt dit echt met wat je wilt? Zo ja, bespreek welke stappen er in de komende jaren gezet moeten worden om dit te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld: oriënteren, nieuwe dingen leren, sparen voor investeringen, partners en contacten zoeken, lobbyen, etc. Schrijf deze acties op een tijdsbalk tussen nu en tien jaar.

Oefening 20. Samenwerking tussen voorgangers en opvolgers



De oude en de jonge ondernemer maken ieder voor zich twee lijstjes: links staat wat zij het bedrijf te bieden hebben en rechts wat zij van het bedrijf nodig hebben om zich goed te kunnen ontwikkelen (zie voorbeeld 34) Leg de lijstjes naast elkaar en kijk waar ze elkaar kunnen aanvullen en wat er dan verder nog nodig is. Welke koerswijzigingen kan het bedrijf maken om zich aan de toekomstige bedrijfsvoerder aan te passen? Vertel elkaar hoe je de ontwikkelingsfase karakteriseert van zowel de oude en de jonge ondernemer als van het bedrijf.

Voorbeeld 33 van een biografische bedrijfsrondeleiding: de stam van de oude omgewaaide eik, de oude paardenstal uit de tijd dat vader hier nog met paarden werkte, je trots over de erfverharding, de kans om met de buurman een perfecte combine aan te schaffen, je ergernis over de verplichte tegels in de winkel, je enthousiasme over een kleine proef om iets nieuws uit te proberen, de ontwerptekening voor de nieuwe schuur en tenslotte de droomdieren van de toekomstige, maar nu nog jeugdige, bedrijfsopvolger. Uit zo'n verhaal wordt duidelijk wat echt belangrijk voor je is.





Voorbeeld 34 waarbij vader Klaas en zoon Wouter hun lijstjes uit oefening 20 naast elkaar leggen. Binnen hun samenwerking is plaats voor een nieuwe investering in zelf aangepaste mechanisatie voor nat grasland en voor experimenten van Wouter met de fokkerij waarbij Klaas de koegezondheid kan beoordelen. Klaas kan nu eindelijk tijd besteden aan praktijkonderwijs. Wouter gaat in de gezinswoning wonen en voor Klaas wordt de kalverenstal verbouwd tot appartement. Beide zijn gelukkig met een gesprekspartner om kennis en ervaring uit te kunnen wisselen.

Klaas (58 jaar)

Aanbod:

- 30 jaar boerenervaring
- kennis v.d. grond
- kennis van de mensen in de streek
- feilloze beoordeling van koe gezondheid
- plezier in kennis overdragen aan jongeren
- ...

Nodig:

- tijd voor stagelopers en praktijklessen
- iemand voor het zware werk
- loonwerker voor mechanisatie
- bankgarantie
- gesprekspartner voor beslissingen
- levendigheid sinds overlijden vrouw...

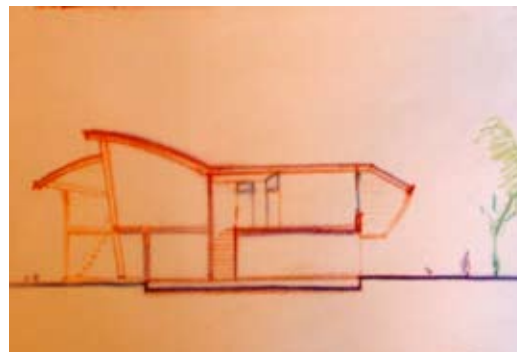
Wouter (27 jaar)

Aanbod:

- actuele kennis van HAS en VS
- diploma's voor bankgarantie
- werklust
- jong gezin
- plezier in sleutelen mechanisatie
- experimentele visie op fokkerij ...

Nodig:

- ruimte om fouten te maken en van te leren
- tijd voor meedoen studiegroep fokkerij
- proberen van nieuwe foklijn in de praktijk
- woning op het erf
- gesprekspartner voor beslissingen
- ...



Oefening 21. Stoppen op het juiste moment



Vertel je gesprekspartner hoe je ergens in de toekomst je werkzaamheden gaat beëindigen. Stel vragen als: Waardoor zal dat bepaald worden? Hoe oud ben je dan? Wat wil je daarna nog doen? Hoe gaat het bedrijf verder? Gaat het land naar de buurman? Blijft het bedrijf een geheel en hoe vind je een opvolger? Is het gewenst om de continuïteit van het bedrijf in handen te leggen van een stichting of consumentenkring? Hoe snel gaat de overdracht? Blijf je daar nog wonen? Welke financiële en juridische constructie past bij deze overgang? Moeten daarvoor nu al stappen worden gezet? Hoe dichterbij het stoppen komt, des te gedetailleerder kunnen de vragen worden.

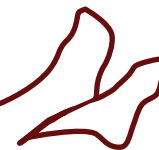
Stoppen als:

- tijd voor iets anders
- kinderen ruimte geven
- het lichaam is op
- het geld is op
- plek andere bestemming

Opvolgingsprocessen

1. Geleidelijk en betrokken = Een medewerker of kind ontwikkelt zich tot bedrijfsopvolger. Periode van gezamenlijke leiding. Oude bedrijfsleider treedt langzaam terug.
2. Snel en betrokken = Oude bedrijfsleider zoekt met zorg een opvolger, die het bedrijf waard is. Overdracht in vrij korte periode.
3. Snel en anoniem = Een bedrijfsmakelaar verkoopt het bedrijf in z'n geheel of in losse delen. Bedrijf wordt opgeruimd opgeleverd en geld ontvangen.

Oefening 22. Draaiboek bij het afronden



Maak vooraf een soort draaiboekje in steekwoorden voor het afrondingsproces, met daarbij wie wat doet en wanneer. Leg het aan je gesprekspartners voor en laat iedereen vragen stellen: Wanneer vertel je het aan je afnemers? Is het daarmee echt afgerond? Hoe doe je dat eigenlijk, afscheid nemen van de grond waar je 35 jaar mee verbonden bent geweest? Hoeveel geld zullen de machines opbrengen? Vergeet dit of dat niet! Als je geen boer meer bent, hoe noem je dan wat je bent? Het is zinnig om dit met een groepje stoppende collega's te doen, maar ook met een groep mensen rondom het eigen bedrijf (klanten, medewerkers, leverancier, buurman, voorlichter, etc).

Afronden

- neem bewust afscheid van je grond, landschap, bomen, dieren, burens, ...
- bedank je relaties
- laat een schone lei achter voor je opvolgers
- neem pauze voor de overgang naar een nieuwe periode



4.4 Overdracht van ervaring (voortplanting)

Mensen geven het leven door aan hun kinderen, de fysieke voortplanting. Daarnaast kunnen mensen hun gewoontes en gedachtegoed doorgeven aan andere mensen, de sociaal-culturele en geestelijk voortplanting. Voor beide is een zekere mate van rijpheid en ervaring nodig.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Net als mensen kunnen bedrijven zich fysiek voortplanten door het vestigen van nieuwe bedrijven. Ze planten zich sociaal-cultureel en geestelijk voort door het verspreiden van vakmanschap en ideeën. Bijvoorbeeld door stagiaires die opgeleid de wereld in trekken of door de inbreng van een ervaren boer in studiegroepen. Denk ook aan voorbeeldbedrijven waar collega's ideeën opdoen en moed krijgen voor een volgende stap. Ideeën overdragen is pas vruchtbaar als er eerst eigen ervaring is opgedaan. Het delen van ervaring kan als een product van het bedrijf gezien worden, net zo goed als een voorraadkist met uien.

Voortplanting: het 'uitvliegen'

- Is je bedrijf in de groei- of in de voortplantingsfase?
- Wordt de verworven ervaring doorgegeven aan collega's en stagiaires?
- Biedt jouw bedrijf inspiratie aan andere boeren?
- Komt er uit jouw bedrijf een nieuw (zelfstandig) bedrijf voort: een dependance, een winkel in de stad, een partnerbedrijf in Zuid-Amerika?

Oefeningen en voorbeelden

Oefening 23. Vakmanschap doorgeven



Vertel je gesprekspartner hoe je je voorstelt dat je aan het einde van je actieve boerenbestaan je vakmanschap verspreid hebt. Is het doorgeven van vakmanschap een ambitie? Zo ja, welke vorm van doorgeven past jou? Welke ervaring moet zeker niet verloren gaan? Is het nu al tijd om hiervoor stappen te zetten?

Voorbeeld 35. Over beste koeien en goed voer kan Toon op Bleiendijk uren vertellen.



4.5 Veerkracht (zelfregulatie en immuunsysteem)

Eén van de meest bijzondere eigenschappen van het levende organisme is het vermogen tot regeneratie (wondherstel, veerkracht, flexibiliteit), dankzij het feit dat het geheel meer is dan de som der delen. Dode dingen hebben de neiging om uit elkaar te vallen; levende dingen handhaven de orde in zichzelf en breiden zelfs uit. In levende mensen zijn constant (deels onzichtbare) processen van afbraak en opbouw gaande, waardoor een mens niet uit elkaar valt of verslijt. Maar er zijn grenzen. Iemand die te veel wil, te weinig rust en zichzelf niet goed onderhoudt, put zichzelf uit, raakt overbelast en wordt ziek. Het vermogen tot zelfregulatie wordt bij levende wezens als een wezenlijk kenmerk van gezondheid beschouwd.

Het immuunsysteem zorgt voor een zeker evenwicht tussen indringers en het eigen lichaam. De indringers worden niet tegengehouden of systematisch uitgeroeid, maar worden binnen het lichaam onder controle gehouden door inkapseling, door ze onschadelijk te maken, etc. Het is een open systeem dat kan leren. De confrontaties met de buitenwereld kunnen in heftigheid verschillen: van een prikkeling die uitdaagt tot leren en vernieuwen tot een levensbedreigende aanval. Een 'gezonde' vorm van ziek zijn is als mensen een griepje hebben, zich afsluiten voor de buitenwereld en even rust nemen om te herstellen.

Voor het immuunsysteem zijn ritmes van groot belang. Het menselijk lichaam kent vele ritmes: ademhaling, bloedpuls, waken en slapen, vruchtbaarheidscyclus, etc. Het gaat om de afwisseling tussen activiteit en rust, spanning en ontspanning, afbraak en opbouw. Ontspanning is de basis van het vermogen om daarna weer activiteiten uit te voeren.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

Ook bij bedrijven is een hoge mate van interne regulatie een gezond kenmerk. Veerkracht²¹ wordt zichtbaar als een medewerker uitvalt en zijn werk wordt opgevangen door andere mensen. Of als de markt voor het ene product wegvalt, de verdiensten door andere producten worden gecompenseerd. Zoals een mens roofbouw kan plegen op zijn lichaam, kan

een bedrijf ook roofbouw plegen op zichzelf. Dit is zichtbaar als achterstallig onderhoud van gebouwen, afname van het humusgehalte in de bouwvoor, liquiditeitsproblemen en uitgeputte mensen.

Veerkracht

- Is er een werkritme met tijd om bij te komen na een drukke periode?
- Worden tractoren tijdig onderhouden?
- Zijn er alternatieve bronnen van inkomsten als één product wegvalt?
- Blijft het bedrijf functioneren als de bedrijfsleider drie maanden ziek is?
- Kan het bedrijf een crisis in de samenwerking aan?
- Wordt er geleerd van fouten?

Op dezelfde manier als een griepinfectie het immuunsysteem van een mens aanvalt, kan de gezondheid van een bedrijf bedreigd worden door een aanval van binnen of buitenaf. Overnames, zieke arbeidskrachten of crises in de markt kunnen als een griepaanval voelen. Een gezonde reactie is dan dat het bedrijf zich even kan terug trekken, alleen het meest nodige doet om de boel draaiende te houden en zich ondertussen herstelt of aanpast aan de nieuwe omstandigheden.



De parabel van de Chileense aardappelvelden²²

Chili kon zijn betalingsverplichtingen aan het westen niet voldoen. Daarop werden westerse landbouwkundigen naar Chili gestuurd met de opdracht om de productiviteit van de landbouw te verbeteren. Op de akker ontdekten de landbouwkundigen wel tien verschillende soorten aardappelen: ronde, ovale, witte, blauwe. Sommigen soorten hadden veel knollen, anderen slechts enkele. Bij de oogst waren de boeren opvallend lui, ze oogstten slordig en lieten nog veel planten staan. Dit leek heel inefficiënt. De landbouwkundigen oogstten de verschillende soorten apart, noteerden hun opbrengst en berekenden welke soorten de boeren volgend jaar het beste konden nemen voor een hoge opbrengst.

Chileense boeren, die hun hele leven in de bergen wonen, weten dat veel verschillende dingen hun aardappeloogst kunnen schaden: een late nachtvorst, een rupsenplaag, meeldauw, een vroeg invallende winter. Na elke ramp lopen de boeren naar boven naar hun akker en zoeken de overgebleven aardappelplanten, want die planten waren immuun voor de laatste ramp. Van deze planten nemen ze de knollen mee als pootgoed voor volgend jaar. Dit leidt tot grote diversiteit in aardappelsoorten. Deze velden geven niet elk jaar de absoluut hoogste opbrengst, maar over vele jaren gezien wel de meest zekere opbrengst.

Een bedrijf dat variatie tolereert, heeft meer veerkracht om stress en rampen het hoofd te bieden. Variatie lijkt op de korte termijn inefficiënt, maar op de lange termijn biedt dit juist bestaanszekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Het vraagt altijd een investering in één of andere vorm: afzien van topinkomsten door specialisatie, tijdsinvestering voor het onderhouden van een netwerk, ruimte voor natuur, premie voor de hagelverzekering, etc. Dus naast de kernactiviteit ook een beetje spelevaren, naast landbouwgewassen ook wat natuur, naast de vaste relaties ook een paar losse en naast het topas ook eens wat andere rassen proberen. Bedrijfseigen mest, fokkerij, veevoer, zaden en plantmateriaal zijn beter aangepast aan de lokale bedrijfssituatie en hebben daardoor meer weerstand. Je kunt ook doorschieten in de variatie: het wordt een rommeltje, er is altijd tijdgebrek, je houdt alle opties open en kunt niks echt goed.

Oefeningen en voorbeelden

Voorbeeld 36. 'Erf-onkruid' is een verzamelnaam voor allerlei goederen en werktuigen die op slinkse wijze je erf binnendringen.



Oefening 24. Hoeveel spullen?



Kijk al je spullen één voor één aan en vraag je af: Wordt mijn werk hier efficiënter van of draagt dit bij aan mijn levensgeluk? Welke spullen kunnen weg? Welke kunnen beter ergens anders of overzichtelijker bewaard worden? Zorg dat je niet meer spullen hebt dan je kunt onderhouden.²³

Voorbeeld 37. Een mens krijgt energie als hij zaken afmaakt. Het lucht op om alle losse eindjes aan elkaar te knopen en de resten helemaal op te ruimen. Het drukt niet meer op je schouders. De ruimte lijkt meteen groter. Er is ruimte voor iets nieuws. Veel mensen gebruiken hiervoor de lege zaterdag zonder verdere plannen. Hier een beeld van de opgeruimde Gennepelhoef.



Oefening 25. Bedrijfsritmes en oplaadmomenten



Teken de ritmes in het bedrijf langs een daglijn, een weeklijn en een jaarlijn. Wanneer is het peiktijd? Wanneer is er tijd om bij te tanken? Zijn er voldoende rustmomenten? Zo nee, waar is het mogelijk om rustpunten in te lassen? Denk aan het kostbare slaapje na het middageten, de vrije zondag, de opruimweek na de oogst.

Rustmomenten:

- winter
- zondagsrust
- middagslaapje
- sigaretje aan het eind van de rij
-

Oefening 26. De veerkracht van het bedrijf



Zoek een gesprekspartner en bevrraag elkaar over zo veel mogelijk bedreigingen en bedenk hoe het bedrijf hierop kan reageren. Bijvoorbeeld: Wat gebeurt er als je een maand in het ziekenhuis ligt, als je door je rug gaat, je beste medewerker vertrekt, de stad gaat uitbreiden op een stuk van je land, de markt verandert, de oogst mislukt. Hoe reageer je op een dierepidemie, verhoging van de energieprij, verlaging van het zorgvragers budget of een publiek schandaal over het afzetmerk? Zijn er weinig dramatische antwoorden op deze mogelijke bedreigingen, dan heeft het bedrijf veerkracht. Er is een rustig gevoel in de bedrijfsvoering. Leiden deze bedreigingen echter meteen tot de ondergang van het bedrijf, dan wordt het tijd om deze kwetsbaarheid om te zetten in meer veerkracht. Zie ook oefening 14 over afhankelijkheid en autonomie.

Oefening 27. 'Herstelplekken' vinden



Deze oefening is met name geschikt voor bedrijven waar veel mensen voor hun gezondheid komen (hulpboeren, mensen met burn-out, rustzoekers met tent). Maar ook een eenmansbedrijf kan heel goed aangename plekken gebruiken. Doe deze oefening op een open dag of feestdag. Laat alle deelnemers in hun eentje over het bedrijf uitzwermen, op zoek naar de fijnste plek voor henzelf op dat moment. Geef ze een klapstoel of zitzeiltje mee om die plek ook echt een tijdje te proberen. Laat de mensen er aan elkaar over vertellen of maak foto's van iedereen op z'n plek. Plaats later op een aantal van deze favoriete plekken een bankje of boomstam.





DE ZONNETUIN

5 Identiteit van het bedrijf

Ieder levend wezen heeft unieke kenmerken, gevormd door een specifieke combinatie van lichaam, ziel en geest: de identiteit. Deze identiteit is de essentie van dat wezen, waarmee het zich onderscheidt van anderen. Om te overleven hebben levende wezens geen andere keus dan trouw zijn aan hun identiteit. Zij hebben een natuurlijke drang om de potentie van hun talenten tot uitdrukking te brengen. De mens onderscheidt zich hierin van de dieren doordat hij zelfbewustzijn²⁴ kan ontwikkelen en dus bewust de regie kan voeren over zijn of haar leven.

Identiteit

- = het eigene
- = het onderscheidende
- = het unieke
- = de essentie
- = de eigen aard
- = de persoonlijkheid
- = het zelf
- = waar je uiteindelijk voor gaat

Mensen met een krachtige identiteit Iemand met een sterke identiteit is geen meeloper, heeft nagedacht en keuzes gemaakt, weet wat 'ie wil, heeft de regie in handen, is autonoom en neemt eigen beslissingen. Dat is mooi. Hoe vaak zitten we niet te twifelen: 'Doe ik hieraan mee of niet?' 'Zou ik toch eigenlijk beter een andere kant op moeten gaan?' Iemand die weet wat 'ie wil kan keuzes snel maken. Dit past wel en dat past niet bij mij. Klaar.

Vertaald naar het landbouwbedrijf

De bedrijfsidentiteit is een combinatie van de identiteit van de plek en die van de mensen. Net als een mens kan het bedrijf worden beschouwd als een uniek iemand. Identiteit hoort bij het heden, maar staat ook in verbinding met verleden en toekomst. De huidige waarden zijn geoogst uit het verleden en bevatten een glimp van de gedroomde toekomst. De bedrijfs-

leiders spelen een belangrijke rol bij deze bedrijfsidentiteit. Zij ordenen het geheel, scheppen nieuwe samenhangen en zetten de koers uit.

5.1 Bedrijfsidentiteit als stuurwiel

Elk bedrijf heeft een identiteit. Soms is deze echter onbewust en onafhankelijk. Als bedrijfsleiders zich van het bijzondere van die identiteit bewust worden, dan kunnen ze nieuwe samenhangen aanbrengen en de identiteit ontwikkelen in de richting van een zelfgekozen doel.

Een consistente en bewuste bedrijfsidentiteit is een krachtige leidraad voor beslissingen²⁵. Het is het stuurwiel van het bedrijf, in een wereld met veel keuzemogelijkheden. Andersom werkt het ook: door het tonen van je bedrijfsidentiteit, weten anderen waar ze aan toe zijn. Het trekt passende klanten en medewerkers aan. Hierdoor loopt het bedrijf wat meer vanzelf en blijft het goed bij jou, als ondernemer, passen. Om de identiteit als stuurwiel te kunnen gebruiken, is dat nodig dat er al een zekere mate een samenhang is, zoals in de voorgaande hoofdstukken behandeld.

Bedrijfsidentiteit ontdekken Wat valt hier op? Wat wordt hier gewild? Welke bijzondere keuzes worden hier gemaakt? Voor veel bedrijven zijn deze vragen moeilijk te beantwoorden. Het is mogelijk dat de identiteit gekenmerkt wordt door versnippering en ad-hoc activiteiten. Dan is er sprake van een weinig krachtige identiteit. Het kan ook zijn dat er wel degelijk een consistente bedrijfsidentiteit is, maar dat die onbewust is. Door dit soort vragen kan de rode lijn ineens zichtbaar worden.

Krachtige identiteit:

- zelfbewustzijn, weten wie je bent en wat je wilt
- kunnen reflecteren, leren
- rode lijn in biografie
- autonoom, eigen keuzes, onafhankelijk
- in nieuwe situaties kunnen aanpassen

De zoektocht naar de eigen identiteit kent extremen naar twee kanten. Iemand die niet naar zijn eigen drijfveren kijkt en de algemene adviezen over marktontwikkelingen slaafs volgt, verliest snel het plezier in zijn werk. Iemand die alleen bezig is zichzelf te manifesteren, los van een sociale groep en los van deze tijd, wordt een egoïst of een 'freak' en mist de verbinding met de samenleving. Identiteit kan zich alleen ontwikkelen in het spanningsveld tussen binnen- en buitenwereld.

Een jonge boer die net het bedrijf van zijn vader heeft overgenomen maakt andere keuzes dan een boer met grote kinderen die de deur al uit zijn. Een boer die weet dat hij zijn land binnen enkele jaren moet inleveren voor woningbouw maakt weer andere keuzes.

Bedrijfsidentiteit:

plek x mensen x samenleving

- Is er overeenstemming tussen wat de bedrijfsleider belangrijk vindt en wat er op het bedrijf gebeurt?
- Wordt de identiteit bewust als 'stuurwiel' gebruikt bij de bedrijfsbeslissingen?
- Toont de ingang de eigenheid van het bedrijf? En de naam? Het logo?
- Kunnen alle medewerkers het bijzondere van dit bedrijf laten zien aan bezoekers?

Eigen ontwikkeling en ontwikkeling van het bedrijf zijn vaak aan elkaar gekoppeld. Voor de identiteit van het bedrijf is het dus zinvol dat de ondernemer zijn of haar eigen drijfveren helder in beeld heeft en net zolang puzzelt tot de mogelijkheden van samenleving en plek passen bij zijn eigen drijfveren²⁶. Dit leidt automatisch tot een enorme diversiteit in soorten bedrijven, want er zijn oneindig veel combinaties van ondernemer en specifieke bedrijfsomstandigheden.

Er zijn 3 lagen in bedrijfsidentiteit:

1. de fysieke omgeving (gebouw, bomen, vee, mensen, grond, gewas, kengetallen, etc)
2. de sfeer, de stemming (hoe werkt 't op jou als bezoeker?)
3. de idee waar het hier om gaat, wat wordt hier gewild?

Genius Loci Al vanaf de oudheid kent men het begrip 'Genius Loci', een verbindende, beschermende, ordenende geestelijke entiteit die bij een bepaalde plek hoort²⁷. Zo had de godin Athene haar zorg voor de stad Athene. Het woord Genius (genere) verwijst naar genereren, scheppen, voortbrengen. Deze godin deed meer dan alleen beschermen; ze bouwde mee, ze hielp de stad haar potentie waar te maken. De mensen in Athene lieten op hun beurt hun dankbaarheid blijken in gebed en door offers. Ze maakten hun wensen kenbaar en vroegen om hulp. Zo kan ook een 'bedrijfshoeder' worden voorgesteld, die meehelpt het bedrijf verder te ontwikkelen en de identiteit praktisch te realiseren. Voor de ene ondernemer is zo'n gesprek met de bedrijfshoeder een gesprek met een ander levend wezen. Voor de andere ondernemer is het meer een 'overlegje met zichzelf' over het bedrijf. Voor dit contact worden in de praktijk allerlei speciale plekken ingericht, om te concentreren en de aandacht te richten. Bijvoorbeeld een bankje op een rustige plek of een inspirerend symbool in het kantoor.



Oefeningen en voorbeelden

Oefening 28. Bedrijfsidentiteit herkennen door vreemde ogen



Je kunt de identiteit van je bedrijf het makkelijkst ontdekken door er vreemden naar te laten kijken. Allerlei dingen die voor jou zo 'normaal' zijn, kunnen een ander juist opvallen als bijzonder voor hier. Onbewust gemaakte keuzes krijgen ineens een duidelijke plaats in het geheel.

Nodig collega's uit en laat hen goed naar allerlei aspecten van het bedrijf kijken: de bodem, het omgevende landschap, natuur op het bedrijf, water op het bedrijf, de aankleding van erf en landerijen, de mineralenkringlopen, het soort koeien, de gezondheid van het vee, de mechanisatie en de afzetmarkt. Het is niet nodig alles van het bedrijf te laten zien om een beeld van de identiteit te krijgen. Eén voorbeeld van iets waar je trots op bent en één voorbeeld van iets dat nog niet goed is gelukt, kan soms al volstaan.

De bedrijfsvoerder kan iets vertellen over de historische ontwikkeling en welke bezigheden hij of zij met hart en ziel doet. Laat de uitgenodigde collega's ondertussen goed kijken naar wat zichtbaar is: dit komt namelijk lang niet altijd overeen met wat bedrijfsvoerders beweren!

Na al het feitelijke waarnemen is het tijd om de sfeer en het idee van het bedrijf te ontdekken. Laat de bezoekers zich dingen afvragen als: Waar word ik enthousiast van? Wat doet iets met mij? Wat word hier gewild? Waar zit 'm de kracht van dit bedrijf? Geef een kwartiertje stilte om deze vragen te beantwoorden. (Als dit soort vragen direct aan de ondernemer gesteld worden, krijgt je vaak erg beperkt antwoord omdat veel onbewust is. De tweede en derde laag van de identiteit moeten meestal indirect ontdekt worden.) De collega's vertellen daarna aan de bedrijfsvoerder wat hun indruk is en op dat moment kunnen de onbewuste lagen opeens bewust worden.

Oefening 29. In gesprek komen met de bedrijfsidentiteit of het bedrijfswezen



Dit is een uitbreiding van de vorige oefening. Gebruik de stilte om je ogen te sluiten en je af te vragen: Als dit bedrijf een mens zou zijn, wat is dat dan voor iemand? Is het een man of een vrouw? Hoe oud is hij? Wat voor soort kleren draagt 'ie? Op wat voor tractor rijdt 'ie? Waar is hij naartoe op weg?

Als je een concrete voorstelling hebt van deze figuur, kun je ermee in gesprek komen. Je kunt zelfs vragen stellen. Bijvoorbeeld: wat heb je nodig? Als je antwoord krijgt in je voorstelling, kijk dan of je dit kunt vertalen naar de werkelijkheid.

voorbeeld bedrijfsbezoek

- Bedrijfsvoerder toont globaal bedrijf, incl. historie en eigen drijfveer met 2 details over een trots en een ergernis (45 min.)
- Bezoekers lopen alleen in stilte terug en proeven sfeer (15 min.)
- Nagesprek over wat bezoekers opvalt over de 3 lagen van identiteit (1 uur).

Oefening 30.

In gesprek komen over de drijfveren van bedrijfsleiders



Maak een kopie van bijlage 3 voor alle (potentiële) bedrijfsleiders van het bedrijf. Iedereen vult deze in vlot tempo in. De zaken waar iemand echt voor wil gaan staan in de rechterkolom aangekruist en vallen meteen op. De gespreksleider kijkt naar wat opvalt en vraagt nog wat na. Vervolgens karakteriseert hij het bedrijf in drie tot vijf kernwoorden en checkt bij de bedrijfsleider of dit de beste kernwoorden zijn.

Zijn er meerdere bedrijfsleiders, voer dan eerst nog een gesprek over opmerkelijke verschillen. Probeer te begrijpen waarom je collega andere keuzes maakt. Pas als je dit werkelijk begrijpt kun je die collega steunen om aan zijn of haar doelen te werken.

Doel of middel? Het is niet altijd meteen duidelijk of 'iets waar je voor gaat' een doel of middel een is. Dit onderscheid is wel belangrijk: een middel kun je vervangen door een ander middel waarmee je hetzelfde doel kunt bereiken; een doel is onveranderlijk (want dan wordt het een ander doel).

Is voor jou het verdienen van geld een doel (kick, eigenwaarde) of een middel om een doel te realiseren (investering in een nieuwe machine, reservering oude dag, betaling medewerkers, etc)?

Is de productie van tarwe met een bepaald glutengehalte een doel of een middel? Voor de ene boer gaat het erom beste baktarwe aan de bakker te kunnen leveren. Dan is het een doel, dus de tarwe met hoog glutengehalte moet blijven. Voor een andere boer gaat erom ruime vruchtwisseling te realiseren, hij houdt met behulp van graan de bodemvruchtbaarheid op peil. Dan is tarwe een middel en dus vervangbaar door bijvoorbeeld een andere bodemverzorging.

Oefening 31.

Het verschil tussen doel en middel



Gebruik de ingevulde lijst uit de vorige oefening en loop met een kritische partner de rechts aangekruiste vakjes langs. Vraag je steeds af of het hier gaat om doel of middel. Check dit door te vragen of het vervangbaar is door een ander middel.

5.2 Polariteiten brengen levendigheid

Tegenstellingen blazen leven in. Een mens leeft in het ritme van activiteit en rust, in- en uitademen, opnemen en uitscheiden, dag en nacht. Door steeds te zoeken naar aanvullende kanten van eenzijdigheden ontstaat dynamiek, ritme, beweging, levendigheid. Voor een bedrijf geldt dit net zo. Een bedrijf krijgt dynamiek door de afwisseling tussen naar binnen en buiten kijken, tussen natuur en cultuur, licht en schaduw, eenvoud en diversiteit, groeien en differentiëren, opbloeien en vergaan, mannelijk en vrouwelijk. Als een bedrijf blijft steken in een uiterste, verliest het zijn levendigheid. Een eenzijdige ondernemer verliest flexibiliteit.

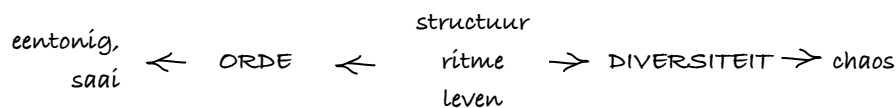
Er bestaan veel bruikbare indelingen voor elkaar aanvullende kwaliteiten, zoals mannelijk versus vrouwelijk, diversiteit versus orde of de vier elementen (aarde, water, lucht, vuur). Deze indelingen zijn bruikbaar om eenzijdigheden op te sporen en om met behulp van de complementaire kwaliteiten tot een levendige harmonie te komen.

Een bedrijf met sterke eenzijdigheden wordt meer divers en levendiger als de andere pool erbij kan komen. Er is wel een voorwaarde: dat er tussen die polariteiten een uitdagende afwisseling plaats kan vinden. Het aanbrengen van onoverbrugbare polariteiten is nutteloos, dan blijven het losse dingen en ontstaat er geen beweging.

Voorbeeld 38. De rechter oever laat een geleidelijke overgang tussen water en land zien; deze kan wederzijds bevruchtend zijn en tot iets nieuws leiden (een moerasrand met kikkers en libellen). Links is door de beschoeiing een onoverbrugbare barrière gemaakt. Land en water blijven hier losse polariteiten.



Voorbeeld 39. De polariteit tussen orde en diversiteit met hun beider extremen. Waar iemand zich langs deze lijn het meest thuis voelt, verschilt per persoon. Mensen en omgeving werken op elkaar in: mensen geven de omgeving vorm, de omgeving beïnvloedt de mensen. Bijvoorbeeld: het erf opruimen geeft ook innerlijk ruimte, zodat je weer overzicht krijgt over het werk. Diversiteit op het bedrijf aanbrengen helpt om innerlijk weer nieuwe mogelijkheden te kunnen zien.



Houtwallen in de polder? Het is belangrijk onderscheid te maken tussen 'gebruik maken van aanwezige sterke kanten' en 'blijven steken in eenzijdigheid'. Een voorbeeld. Leg je nu juist wel of juist geen houtwallen aan in een open polderlandschap? Moet de karakteristieke openheid blijven of geef je tegenwicht door houtwallen? Vanuit het landschap zelf is deze vraag niet te beantwoorden. Als je de drijfveren van de ondernemers erbij betreft wel. Alleen de ondernemers kunnen aangeven wat functioneel is voor het bedrijf (microklimaat, productkwaliteit, praktische mechanisatie) en in welk landschap zij graag werken. Bovendien hebben zij vaak liefde voor het landschap waarin zij geboren zijn en die spreekt ook mee.

Oefening 32. De gewenste dynamiek



Dit is een uitbreiding van oefening 28. Vraag een paar toehoorders bij het bedrijfsverhaal specifiek te letten op het gebruik van uitspraken die met snelheid te maken hebben. Deze geven aan hoe de bedrijfsleider de dynamiek ervaart. Denk aan uitspraken als: 'het loopt als een speer', 'het is nu lekker rustig', 'het is niet bij te houden', 'boeren is een eentonig vak', 't gaat elk jaar weer z'n gangetje', 'het is roeien tegen de stroom in', 'we staan voor het blok'. Bespreek met elkaar waar dit bedrijf ergens staat op de geleidelijke schaal tussen saai en chaos. Welke maatregelen zijn mogelijk om de situatie meer naar het midden te krijgen?

Check op polariteit

mannelijk

- heuvel
- vuur, zon
- licht, lucht
- stenig, kaal, droog
- wind, beweging
- open, vrij
- recht, hoekig
- verrassing
- gerichte beweging
- spits, omhoog
- losse elementen
- risico's

vrouwelijk

- vlak, dal
- aarde, water, nevel
- schaduw, donker
- humus, veen, welig
- luw, stil, rust
- omsloten, beschermd
- rond, vloeiend
- orde, overzicht
- cyclische beweging
- rond, horizontaal
- samenhang
- zekerheid

Oefening 33. Eenzijdigheden opsporen en compenseren



Ook dit is een uitbreiding van oefening 28 en is aardig om met een kleine groep te bespreken. Kies een indeling in kwaliteiten die je aanspreekt en karakteriseer het bedrijf. Bijvoorbeeld: mannelijk/vrouwelijk (zie kader hieronder), de aanwezigheid van de 4 elementen (aarde, water, lucht, vuur), autonomie/afhankelijkheid of chaos/orde (zie kader hierboven).

1. Waar is sprake van een levendige dynamiek tussen tegenstellingen? Hoe zorg je ervoor dat die tegenstellingen blijvend aanwezig en met elkaar in verbinding zijn?
2. Waar is er sprake van eenzijdigheid? Is dat hier zinvol (bijvoorbeeld specialisatie)? Of is het een ongewenste eenzijdigheid?
3. Kan de levendige harmonie worden versterkt door het tegenovergestelde toe voegen? Onderzoek het tegenovergestelde op het gebied van soort gewassen, soort dieren, soort mensen (bezoekers, medewerkers), natuurelementen (boomsoorten, bosjes, wilde hoeken, bloemen, poel, heuvel), ruimtelijke vormgeving gebouwen en wegen (vorm, kleur, materiaal, symbolen) en rituelen (gewoontes, feesten, muziek, bezinning).

Harmonie

dat iets als 'harmonisch' wordt ervaren, heeft te maken met het gevoel dat de losse elementen met elkaar een compleet geheel vormen, dus:

- compleetheid
- verbindingen
- het idee erachter

5.3 Identiteit en PR

Een deel van de landbouw in Nederland kan tegenwoordig alleen nog overleven in een niche-markt van unieke producten. Unicité en identiteit vinden en zichtbaar maken is dan van levensbelang. Bedrijven kunnen zelf wel menen dat ze een eigen identiteit hebben, het onderscheidende moet wél worden getoond aan de markt.

Streekhistorische identiteit blijkt een waardevol begrip bij gezamenlijke regionale afzet. Soms beperkt identiteit zich tot een 'vermarktingslabel' en is het verband met de rest van het bedrijf ver te zoeken. Klanten ervaren dit dan niet als authentiek en raken in verwarring. Soms verwordt dit zelfs tot afstotende 'toeristenkitsch'.

Identiteit

Identiteit heeft twee kanten:

- binnenkant: bestaansreden -> inspiratie
- buitenkant: imago (gaat met mode mee) -> PR



Voorbeelden en oefeningen

Voorbeeld 40. Om de authenticiteit tot z'n recht te laten komen is het van belang om de waardevolle aspecten van de oude identiteit opnieuw te verbinden met de rest van het bedrijf. Hier de siertuin van Landzicht.



Oefening 34. De bedrijfsidentiteit tonen



Vraag medewerkers en vaste klanten of zij kort en krachtig kunnen vertellen wat hier wordt gewild. Vraag klanten van de boerderijwinkel waarom ze hier kopen en niet elders. Vraag leveranciers wat hen opvalt aan het bedrijf. Kunnen bezoekers zien of het bedrijf gaat voor de weidevogels, de allergische consument, de zorgvraag van de hulpboer, de natuur, dierenwelzijn, het optimaal inzetten van techniek, snel uit de schulden komen, het voortzetten van de familietraditie of

een verzorgde oude dag?

Vraag onbekende wat ze zich voorstellen bij het bedrijf aan de hand van de website, het etiket en de entree van het bedrijf. De identiteit is goed zichtbaar gemaakt als hieruit bij elkaar passende verhalen komen.

Voorbeeld 41. Als elke spoedbestelling wordt aangenomen, ondermijn je andere belangrijke dingen zoals rust en de gewoonte om tijdig te bestellen. Je geeft de grenzen van je identiteit niet duidelijk aan en wordt geleefd door de buitenwereld



Voorbeeld 42. Deze vijf schuren van boerderijen laten vijf geheel verschillende identiteiten zien. Check bij je eigen bedrijf of dit beeld passend is. >



Voorbeeld 43. Deze vijf ingangen van boerderijen laten vijf geheel verschillende identiteiten zien. >







6 Ter afronding

6.1 Toekomstperspectief

Dit boek gaat over het vormgeven van zowel de processen als de ruimtelijke inrichting van het boerenbedrijf. Deze beide aspecten van het bedrijf hebben een innige band met elkaar en kunnen elkaar geweldig versterken. De mens vormt de omgeving, maar wordt ook gevormd door de omgeving. Zowel bewust als onbewust. Het is dus de kunst om de bedrijfsomgeving zó in te richten dat je daardoor gevormd wilt worden. Dit geldt voor jezelf, voor je medewerkers, bezoekers en voor de gewassen en dieren.

Nu op veel agrarische bedrijven meer burgers komen, ontstaat zowel de noodzaak als de mogelijkheid om van het bedrijf een mooie eenheid te maken, inzichtelijk en op de toekomst gericht. Een bedrijf dat past bij het omringende landschap, de maatschappij én de betrokken ondernemers. Zo'n inrichting brengt de menselijke maat terug in het landbouwbedrijf en biedt prettige arbeidsomstandigheden. Deze inrichting zal een interessant, divers en eigentijds bedrijf en landschap opleveren. Het biedt tegenwicht aan de industrialisatie van het landbouwbedrijf en de 'verrommeling' van het landschap.

Als boeren laten zien dat zij vanuit een eigentijdse bedrijfsvoering het landschap op een interessante manier vormen, zal de behoefte aan beperkende regels om het traditionele landschap te behouden afnemen. Dat zal een verademing zijn voor de toekomstige plattelandsontwikkeling.

De huidige crisis in de agrarische wereld heeft veel te maken met verloren traditionele samenhangen en nog niet gevonden nieuwe samenhangen. De uitdaging voor de agrarische sector is dus deze nieuwe samenhangen te vinden. Daarvoor moet het vanzelfsprekend worden om van alle mogelijke kanten te kijken naar de relaties tussen de mensen op je bedrijf, de bodem, het landschap en de samenleving.

6.2 Dankwoord

Zonder hulp van de volgende mensen zou dit boek er niet geweest zijn. Heel hartelijk dank aan: Coen van den Berg, Dick Boschloo, Tineke van den Berg, Arjen Dekking, Isabel Duiniveld, Tom van Gelder, Karina Hendriks, Jos en Ellen Jeuken, Jan Diek van Mansvelt, Léonne Meiresonne, Geza Mober, Bas Pedrol, Gerda Peters, Hans Sas, Eugene Thijssen, Hans Vereijken, Arnold en Petra Vergeer, Jaap Vermuë, Helmer Wieringa, Bart Willems, Jan de Wit. De uitgave is financieel mogelijk gemaakt door Stichting Phoenix en het Louis Bolk Instituut.



7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Lijst van oefeningen in dit boek

Oefening 1. Duidelijkheid van de begrenzing	22
Oefening 2. De juiste bedrijfsomvang	23
Oefening 3. Verbinding van de hoofdlocatie met losse percelen	23
Oefening 4. Doorlaatbaarheid van de buitengrens	24
Oefening 5. De zichtbaarheid van het bedrijf langs de omtrek	25
Oefening 6. Herken de hartplek(ken) van het bedrijf	27
Oefening 7. De kwaliteit van het erf	27
Oefening 8. Functionele samenhang binnen het bedrijf	29
Oefening 9. Bepaalde bedrijfsdelen opnemen?	30
Oefening 10. Juiste omvang van de bedrijfsdelen	34
Oefening 11. Een praktische en levendige infrastructuur	37
Oefening 12. De mate van aandacht voor alle plekken	40
Oefening 13. Ecologische verbindingen	40
Oefening 14. Wederzijds afstemmen in relaties	43
Oefening 15. Betekenis van bedrijf en omgeving voor elkaar	44
Oefening 16. Sociale relaties onderhouden	44
Oefening 17. Afhankelijkheid van de buitenwereld	47
Oefening 18. Rondleiding in de vorm van een bedrijfsbiografie	49
Oefening 19. Sluimerende wensen	50
Oefening 20. Samenwerking tussen voorgangers en opvolgers	51
Oefening 21. Stoppen op het juiste moment	52
Oefening 22. Draaiboek bij het afronden	52
Oefening 23. Vakmanschap doorgeven	53
Oefening 24. Hoeveel spullen?	55

Oefening 25. Bedrijfsritmes en oplaadmomenten	56
Oefening 26. De veerkracht van het bedrijf	56
Oefening 27. 'Herstelplekken' vinden	56
Oefening 28. Bedrijfsidentiteit herkennen door vreemde ogen	61
Oefening 29. In gesprek komen met de bedrijfsidentiteit of het bedrijfswezen	61
Oefening 30. In gesprek komen over de drijfveren van bedrijfsleiders	62
Oefening 31. Het verschil tussen doel en middel	62
Oefening 32. De gewenste dynamiek	64
Oefening 33. Eenzijdigheden opsporen en compenseren	64
Oefening 34. De bedrijfsidentiteit tonen	65

7.2 Bijlage 2: Noten met verwijzingen

¹ Al in het verleden gebruikte de NRLO en J. van Bruchem de term 'agroecosystem health' als titel van een seminar 26-9-1996, zij het beperkter uitgewerkt (vooral ecologisch) dan ik hier doe.

² Een bruikbare checklist over welke vormen van verbrede landbouw passen bij de betrokken ondernemer is te vinden in 'Kansenscanner' op www.waardewerken.nl (7-11-2007).

³ Jan Bokhorst laat zien hoe verschillende bodemtypen tot verschillende landschappen leiden en welke mogelijkheden elke bodem biedt voor de landbouw. In het boek 'Bodem onder het landschap – ontdek het fundament van natuur en boerenland'. Uitgeverij Roodbont, 2006.

⁴ Landschapsonderzoekers houden zich bezig met samenhangen te herkennen en onderscheiden. Bijvoorbeeld: Jochen Bockemühl onderscheidt verschijnings-(relatie met ruimte), veranderings-(relatie met de tijd), levenssamenhang (uitdrukking van het essentiële), zie J. Bockemühl 1984: Het stervende bos, een appel aan ons bewustzijn. Louis Bolk Instituut.

- Erwin Frohmann onderscheidt de fysieke, emotionele en geestelijke samenhangen, die aansluit op de lagen genoemd bij de WHO. Zie E. Frohmann, 2000: *Gestaltqualitäten in Landschaft und Freiraum*. Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien. ISBN 3-85437-140-3. Karina Hendriks en DerkJan Stobbelaar onderscheiden 4 soorten samenhang: de verticale (bodem, grondwater), horizontale (kavelpatroon, wegen, gradiënten), seizoens- en historische samenhang. Zie K. Hendriks en D.J. Stobbelaar, 2003: *Landbouw in een leesbaar landschap*. Diss WUR. Uitg. Blauwdruk Wageningen. Voor toepassing op agrarische bedrijven voeg ik nadrukkelijk nog de samenhang met de betrokken mensen er aan toe.
- ⁵ Paul Swagemakers noemt ook 'afstemmen' het sleutelwoord voor 'gezonde' vernieuwingen in de landbouw. Zie P. Swagemakers, 2002: *Verschil maken. Novelty-productie en de contouren van een streekcoöperatie*. *Studies van landbouw en platteland* 33, WUR. Piet en Heleen Bongers noemen hun bedrijfsvoering 'coherente landbouw'. Coherent = afgestemd = samenbindend.
- ⁶ Meer over de Buurderij op www.innovatienetwerk.org (6-11-2007)
- ⁷ In de bedrijfskunde bestaat een stroming die de onderneming (ook multinationals) als levend organisme behandelt met nadruk op leren en ontwikkelen. Inspirerende boeken zijn hierover geschreven door bijv. A. de Geus, 1997: *De levende Onderneming*. Uitgeverij Scriptum management, Schiedam. B. Lievegoed, 1993: *Organisaties in ontwikkeling*. Lemniscaat.
- ⁸ In kringen van biologisch dynamische landbouw wordt al van het begin in 1924 de nadruk gelegd op het begrip 'bedrijfsorganisme' en 'bedrijfsindividualiteit'. In deze kringen hebben verschillende auteurs het begrip met verschillende accenten uitgewerkt. Bijvoorbeeld, nadruk op de kringlopen binnen het bedrijf, op het streven naar diversiteit binnen het bedrijf waardoor het naar buiten toe zo veel mogelijk geslotenheid kan zijn, op het eigen karakter van elk bedrijf of op het beeld van de mens als zelfsturend organisme voor het bedrijf.
- ⁹ Zie Arie de Geus, 1997: *De levende Onderneming*. Uitgeverij Scriptum management, Schiedam.
- ¹⁰ Joke de Vries beschrijft 7 fasen in autonomie-ontwikkeling bij mensen, die eveneens zeer toepasbaar zijn op bedrijven. Zie: *Ontwikkeling van de autonomie als basis van heling*. 1998, Agora, Baarn.
- ¹¹ De wereldgezondheidsorganisatie omschrijft 'gezondheid' bij mensen als een lichamelijk, sociaal en geestelijk welbevinden. Met name aan de derde laag, de zingeving (de mentale gezondheid) wordt vaak weinig aandacht gegeven, doch deze laag is in dit verhaal essentieel. Zie www.who.int/en (6-11-2007).
- ¹² In het wetenschappelijk artikel in NJAS is de relatie tussen gezond en duurzaam verder toegelicht. Zie J. Bloksma en P.C. Struik, 2007: *Coaching the process of designing a farm: using the healthy human as a metaphor for farm health*. NJAS 54, 4, p.413-430.
- ¹³ Het LEI heeft een Duurzaamheids-scan ontwikkeld voor grotere Agribusiness bedrijven, waarbij de onderneming zelf haar maatschappelijke rol kan checken op het gebied van People, Planet en Profit. De nadruk ligt hier op de fysieke laag van gezondheid en het voorkomen van schade en risico. Zie J.A. Boone en E. ten Pierick, 2005: *Duurzaamheidsscan agrosector – een instrument voor zelfanalyse door bedrijven*. LEI rapport 4.05.07 Den Haag.
- ¹⁴ Er is veel aandacht voor herstel van oude boerenerven, vooral bij stedelingen die oude boerderijen bewonen. Bijna elke regio kent hier een boek over. Bij moderne agrarische bedrijven worden oude boerentuinen gemakkelijk kitsch als ze niet passen bij de rest. Ze krijgen alleen een logische plek binnen het bedrijfsorganisme als het de ondernemers lukt om hiermee oude waarden met het heden te verbinden.
- ¹⁵ Zie voor de praktijk van koppelbedrijven: U. Prins, J. de Wit, E. Heeres, 2004: *Handboek Koppelbedrijven - Samen werken aan een zelfstandige, regionale, biologische landbouw*. Louis Bolk Instituut publ.no.LV53.

- ¹⁶ Permacultuur is een vorm van zelfvoorzienende, kleinschalige landbouw waarbij alle functies maximaal verweven worden. Zie bijv. in F. de Waard 1996: Tuinen van overvloed. Permacultuur als duurzame inspiratie voor de leefomgeving. Uitg. Het Spectrum.
- ¹⁷ De term 'well-proportionated farm' is van de Engelse landbouwkundige Arthur Young (1741-1820) uit de tijd van het drieslagstelsel. Het gaat om het 'boerenbedrijf in de juiste verhoudingen'.
- ¹⁸ Oosterse geneeskundigen en natuurgeneeskundigen verzorgen bij mensen meridianen en chakra's waarlangs informatie en/of energie loopt tussen mens en omgeving. Sommige boeren en hun adviseurs verzorgen opovereenkomende wijze 'energiebanen' en 'energiepunten' in het bedrijf die met de buitenwereld contact maken. Dit aspect hoort ook thuis bij dit hoofdstuk, maar voert te ver voor dit boek. Erwin Frohmann beschrijft de betekenis van deze doorlopende banen (Leylijnen) en landschapschakra's in het landschap. Zie E. Frohmann, 2000: Gestaltqualitäten in Landschaft und Freiraum, Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien.
- In de 'Ecotherapie' worden deze energetische relaties verzorgd bij agrarische bedrijven, zie www.ecotherapie.org (7-11-2007) en zie ook H. Andeweg, 1999: In resonantie met de natuur, Uitg. Kosmos.
- ¹⁹ Samenhang tussen bedrijfsmaatregelen en ecologische (hoofd)structuren in het landschap is bijvoorbeeld uitgewerkt door Frans Smeding tot in 'Bedrijfnatuurplannen'. Deze relaties hebben betekenis voor de ecologische zelfregulatie op het bedrijf en voor de natuurbescherming in het algemeen. Zie voor praktische toepassing het Werkboek Ondernemen met Biodiversiteit van CLM, LBI en PPO 2003 en het Handboek Agrarisch Natuurbeheer van Landschapsbeheer Nederland op www.landschapsbeheer.nl (7-11-2007).
- ²⁰ Over de Pergola-associatie op het bedrijf de Oosterwaarde, zie bijv. in Ekoland 2007 no. 4 p.18-21 en op www.oosterwaarde.nl of www.pergola.nl. Over Community supported Agriculture (of Consumers shared agriculture in de Verenigde Staten, zie www.nal.usda.gov en zoek op CSA. Initiatieven over diverse manieren om een relatie tussen burger en boer te leggen op: www.boerenbuur.nl.
- ²¹ De term 'veerkracht' is een mooi begrip voor deze zelfregulatie. In recente literatuur is de betekenis meestal beperkt voor regulatie van ziekten en plagen in plant, dier en gewas. Zie bijvoorbeeld H. Kloen e.a., 2002: Veerkracht landbouw behoeft versterking. Spil 28-10-02. Heleen ten Haaf ten gebruikt veerkracht in psychologische zin voor de mate waarin boeren de bse-crisis te boven kwamen. Zie H. van Haaf ten en P.H. Kersten, 2002: Veerkracht. Alterra rapport 539. Ik gebruik het begrip veerkracht graag voor het gehele bedrijfsorganisme, ecologisch, psychologisch en ook de economische veerkracht.
- ²² Citaat uit A. de Geus, 1997: De levende Onderneming. Uitgeverij Scriptum management, Schiedam.
- ²³ Inge van der Ploeg schreef een praktisch werkboek over de omgang met spullen, het opruimen, het terugvinden, wanneer bewaren en wanneer wegdoen. Zie I. van der Ploeg, 2001: Houden van je spullen – de kunst van het opruimen. Uitg. Christofoor, Zeist.
- ²⁴ Om deze menselijke eigenschappen van identiteit te benadrukken wordt door sommigen liever het begrip 'individualiteit' gebruikt en zij spreken dan vervolgens ook over 'bedrijfsindividualiteit'.
- ²⁵ Soms wordt 'bedrijfsidentiteit' ook gebruikt voor een beperkter begrip dat ikzelf liever 'bedrijfskarakteristiek' zou noemen, het kenmerkende van het bedrijf of de bedrijfsstijl. Het zijn dan vaak de kengetallen of kwaliteiten om het type bedrijf of het type bedrijfsstijl aan te duiden. Het gaat vooral over het heden, zonder toekomstig doel. Het is hiermee minder bruikbaar als het stuur van het bedrijf. Bijvoorbeeld W. van Leeuwen en F. Wijnands duiden met de term 'bedrijfsidentiteit' aan hoe de vruchtwisseling, bemesting en aankleding van het bedrijf eruit zien. Zie Ekoland 4, p. 14-15. Jan Douwe van der Ploeg beschrijft verschillende 'Bedrijf stijlen' waarbij de nadruk ligt op de management stijl. Zie bijv. J.D. van der Ploeg, 1999: De virtuele boer, Van Gorcum, Assen.
- ²⁶ In het project Waardewerken 'Waarden Zorglandbouw' over waarden, hun voorwaarden en hun meerwaarden worden 4 soorten 'waarden'

onderscheiden www.waardewerken.nl (7-11-2007):

1. Persoonlijke waarden bijv. Toename kwaliteit van leven, Betere benutting van individuele competenties zorgboer en cliënt;
2. Maatschappelijke waarden: Nieuwe zorgmogelijkheden die voorzien in een maatschappelijke behoefte, Vermaatschappelijking van zorg en landbouw;
3. Economische waarden: Lagere kosten klinische zorg, Economische impuls voor het platteland;
4. Overige waarden: landbouw en zorg meer mensgericht, doorbreken van klassiek denkpatronen in landbouw en zorg.

²⁷ De hedendaagse landschapsarchitecten hanteren het begrip 'Genius loci' nog altijd, al hoewel het verschillend wordt ingevuld: van 'type-rende karakterisering van een plek' tot en met 'een bezielde geestelijk wezen dat zich op die plek probeert uit te drukken'. In de drie lagen van gezondheid van dit boek is het zinvol om het oude begrip 'Animus loci' voor de sfeercharacterisering, de zielenstemming, te gebruiken en 'Genius loci' voor de geestelijk hoeder of de 'idee' achter de plek.



7.3 Bijlage 3: Inventarisatie bedrijfsidentiteit bij oefening 30

Wat hoort bij jou? Dit bepaalt wat je wilt uitstralen bij presentaties of door de ruimtelijke vormgeving van je bedrijf. Kruis aan of de genoemde kenmerken helemaal niet (links) of juist wel (rechts) passen bij je drijfveren (of ergens ertussenin). Tussen haakjes staan voorbeelden van thema's waar je aan kunt denken, voor de gedachtebepaling en om zelf op ideeën te komen. Gebruik de lege regels voor eigen aanvullingen of betere formuleringen. Soms worden vergelijkbare zaken op verschillende manieren gevraagd omdat iedereen er verschillende woorden aan wil geven. Ook als download via www.louisbolk.nl en www.jokebloksma.nl onder genoemde publicatie.



datum:					
Naam bedrijf: ingevuld door:(persoon)	past bij uw drijfveren niet ↔ wel				
Adres:					
Ambitie van de ondernemer(s)					
Werk hebben waarin ik veel buiten kan zijn					
Werk hebben waarin ik eigen baas kan zijn					
Aarde en drinkwater verzorgen (rentmeester, generaties na ons)					
Bodemvruchtbaarheid verhogen (bodemleven, bodemstructuur)					
Kringlopen zo ver mogelijk sluiten (gemengd bedrijf, eigen mest, koppelbedrijf)					
Bedrijfseigen materiaal gebruiken (fokkerij, zaadteelt, mest, voer)					
Natuurlijke regulatieprocessen benutten (natuurlijke vijanden, robuuste rassen)					
Fossiel energieverbruik beperken (windmolen, biodiesel, energiebos)					
Duurzame materialen gebruiken (leem, hout, bindtouwtsjes, boompalen)					
Bedrijfsafval hergebruiken (helofytenfilter, recycling)					
Vakkennis overdragen (stagebedrijf, onderwijs, uitwisseling in vakgroepen)					
Kennis en markt verder ontwikkelen (onderzoek, uitproberen, initiëren)					
Familiebezit voortzetten					
Op de wereldmarkt meedoen.					
Regionale economie versterken (regionale markt, plaatselijke toeleverancier)					
Opbrengst verhogen door optimale teeltverzorging					
Productkwaliteit verbeteren door optimale teeltverzorging					
Efficiëntie door mechanisatie en specialisatie					
Zo onafhankelijk mogelijk van grillig weer zijn (kas, teeltdoek, beregening)					
Flexibiliteit om met wisselende weersomstandigheden om te gaan					
Zo veel mogelijk arbeid zelf doen (onafhankelijk van specialisten)					
De boerderij benutten voor aanvullende inkomsten (zorg, toerisme, educatie)					
Subsidies benutten omdat boeren waardevol voor de maatschappij zijn					
Flink verdienen op korte termijn (om schulden af te betalen, investering, oude dag)					
Privé-eigendom van de grond opheffen (bedrijfsopvolging, principieel)					
Bedrijfsrisico verbreden (risico participatie)					
Eerlijke beloning voor alle betrokkenen (Fair Trade)					
Alle betrokkenen mee laten doen in de besluitvorming (medezeggenschap)					
Afzet in eigen hand nemen (onafhankelijk van tussenhandel)					
Krachten bundelen (coöperatieve afzet, gezamenlijke mechanisatie)					
Flexibiliteit om op de markt in te spelen					
Bodem, plant, dier verzorgen zodat hun eigen aard tot z'n recht komt (integriteit)					
Met de geestelijke wereld samenwerken (natuurwezens, het goddelijke)					
Voedselproductie					
Tonen dat goed voedsel niet duur hoeft te zijn					
Schoon voedsel produceren (geen residuen, hygiënisch)					
Lekker voedsel produceren (rustige groei, Slow Food, restaurants)					
Voedsel met levenskrachten produceren ('Levensmiddelen')					
Consumenten betrekken bij hun voedselproductie					

Bedrijf als plek					
Een mooi cultuurlandschap (houtwallen, sloot- en akkerranden)					
Een plek voor de natuur (weidevogels, natuurlijke vijanden)					
Natuurlijke ritmen (dagritme, seizoenen)					
Oude cultuurwaarden (restauratie boerderij, oude ambachten)					
Prachtige plek voor ons gezin om te leven					
Plek met harmonie voor andere mensen (zorg, recreatie)					
Bruisend trefpunt voor activiteiten (cultuur, 'vergaderstal', partijen)					
Sociale plek (medezeggenschap; zorg, ontwikkeling, vernieuwing)					
Oase van rust om met aandacht plant en dier te verzorgen					
Plek met maximale diversiteit					
Tonen dat we succesvolle boeren zijn					
Plezier beleven aan					
Verzorgen van bodem en gewas					
Omgang met dieren					
Omgang met kinderen					
Helpen van mensen in hun ontwikkeling					
Contact met de klant of burger					
Contact met de aarde, natuurwezens of het goddelijke					
Nieuwe stappen zetten, uitdaging					
Werkprocessen goed organiseren					
Grote evenementen (bruiloften, maaltijden) organiseren en verzorgen					
Samenwerken met mensen					
Alleen en in stilte werken in de natuur					
Optimaal gebruik van machines					
In oude glorie herstellen van agrarisch erfgoed, antiek, etc.					
Eigen stijl					
Eenvoudig					
Functioneel					
Artistiek					
Romantisch					
Traditioneel					
Ambachtelijk					
Gezellig rommelig					
Ordelijk					
Zakelijk					
Persoonlijk					
Intiem					
Echt, eerlijk					
Rust					
Ruimte					
Liefdevol					





Werkboek Gezond Landbouwbedrijf

De huidige crisis in de landbouw heeft veel te maken met het verloren gaan van veel traditionele samenhangen in het landbouwbedrijf. De vraag is hoe je tot een nieuwe samenhang komt voor een eigentijdse en gezonde bedrijfsvoering.

In dit inspirerende boek vergelijkt Joke Bloksma het boerenbedrijf met een levend organisme: de mens. Zoals in de mens allerlei processen met elkaar samenhangen, vaak zonder dat we dat in de gaten hebben, zo werkt dat bij een bedrijf ook. Aan de hand van de menselijke anatomie en fysiologie, wordt het boerenbedrijf van alle kanten onder de loep genomen. We krijgen zicht op wat met elkaar samenhangt, wat wel en niet (meer) werkt, wat er ontbreekt of te veel is in de gewenste bedrijfssituatie.

Dit werkboek is bedoeld voor boeren die hun bedrijf willen ontwikkelen tot een samenhangend geheel met een eigen identiteit.

Welke identiteit hoort bij jou?

Dit bepaalt wat je wilt uitstralen bij presentaties of door de ruimtelijke vormgeving van je bedrijf. Kruis aan of de genoemde kenmerken helemaal niet (links) of juist wel (rechts) passen bij je drijfveren (of ergens ertussenin). Tussen haakjes staan voorbeelden van thema's waar je aan kunt denken, voor de gedachtebepaling en om zelf op ideeën te komen. Gebruik de lege regels voor eigen aanvullingen of betere formuleringen. Soms worden vergelijkbare zaken op verschillende manieren gevraagd omdat iedereen er verschillende woorden aan wil geven.

Datum:	past bij je drijfveren niet ← → wel				
Naam bedrijf:					
Ingevuld door:(persoon)					
Ambitie van de ondernemer(s)					
Werk hebben waarin ik veel buiten kan zijn					
Werk hebben waarin ik eigen baas kan zijn					
Aarde en drinkwater verzorgen (rentmeester, generaties na ons)					
Bodemvruchtbaarheid verhogen (bodemleven, bodemstructuur)					
Kringlopen zo ver mogelijk sluiten (gemengd bedrijf, eigen mest, koppelbedrijf)					
Bedrijfseigen materiaal gebruiken (fokkerij, zaadteelt, mest, voer)					
Natuurlijke regulatieprocessen benutten (natuurlijke vijanden, robuuste rassen)					
Fossiel energieverbruik beperken (windmolen, biodiesel, energiebos)					
Duurzame materialen gebruiken (leem, hout, bindtouwjes, boompalen)					
Bedrijfsafval hergebruiken (helofytenfilter, recycling)					
Vakkennis overdragen (stagebedrijf, onderwijs, uitwisseling in vakgroepen)					
Kennis en markt verder ontwikkelen (onderzoek, uitproberen, initiëren)					
Familiebezit voortzetten					
Op de wereldmarkt meedoen.					
Regionale economie versterken (regionale markt, plaatselijke toeleverancier)					
Opbrengst verhogen door optimale teeltverzorging					
Productkwaliteit verbeteren door optimale teeltverzorging					
Efficiëntie door mechanisatie en specialisatie					
Zo onafhankelijk mogelijk van grillig weer zijn (kas, teeltdoek, beregening)					
Flexibiliteit om met wisselende weersomstandigheden om te gaan					
Zo veel mogelijk arbeid zelf doen (onafhankelijk van specialisten)					
De boerderij benutten voor aanvullende inkomsten (zorg, toerisme, educatie)					
Subsidies benutten omdat boeren waardevol voor de maatschappij zijn					
Flink verdienen op korte termijn (om schulden af te betalen, investering, oude dag)					
Privé-eigendom van de grond opheffen (bedrijfsopvolging, principieel)					
Bedrijfsrisico verbreden (risico participatie)					
Eerlijke beloning voor alle betrokkenen (Fair Trade)					
Alle betrokkenen mee laten doen in de besluitvorming (medezeggenschap)					
Afzet in eigen hand nemen (onafhankelijk van tussenhandel)					
Krachten bundelen (coöperatieve afzet, gezamenlijke mechanisatie)					
Flexibiliteit om op de markt in te spelen					
Bodem, plant, dier verzorgen zodat hun eigen aard tot z'n recht komt (integriteit)					
Met de geestelijke wereld samenwerken (natuurwezens, het goddelijke)					
Voedselproductie					
Tonen dat goed voedsel niet duur hoeft te zijn					
Schoon voedsel produceren (geen residuen, hygiënisch)					
Lekker voedsel produceren (rustige groei, Slow Food, restaurants)					

Voedsel met levenskrachten produceren ('Levensmiddelen')					
Consumenten betrekken bij hun voedselproductie					
Bedrijf als plek					
Een mooi cultuurlandschap (houtwallen, sloot- en akkerranden)					
Een plek voor de natuur (weidevogels, natuurlijke vijanden)					
Natuurlijke ritmen (dagritme, seizoenen)					
Oude cultuurwaarden (restauratie boerderij, oude ambachten)					
Prachtige plek voor ons gezin om te leven					
Plek met harmonie voor andere mensen (zorg, recreatie)					
Bruisend trefpunt voor activiteiten (cultuur, 'vergaderstal', partijen)					
Sociale plek (medezeggenschap; zorg, ontwikkeling, vernieuwing)					
Oase van rust om met aandacht plant en dier te verzorgen					
Plek met maximale diversiteit					
Tonen dat we succesvolle boeren zijn					
Plezier beleven aan					
Verzorgen van bodem en gewas					
Omgang met dieren					
Omgang met kinderen					
Helpen van mensen in hun ontwikkeling					
Contact met de klant of burger					
Contact met de aarde, natuurwezens of het goddelijke					
Nieuwe stappen zetten, uitdaging					
Werkprocessen goed organiseren					
Grote evenementen (bruiloften, maaltijden) organiseren en verzorgen					
Samenwerken met mensen					
Alleen en in stilte werken in de natuur					
Optimaal gebruik van machines					
In oude glorie herstellen van agrarisch erfgoed, antiek, etc.					
Eigen stijl					
Eenvoudig					
Functioneel					
Artistiek					
Romantisch					
Traditioneel					
Ambachtelijk					
Gezellig rommelig					
Ordelijk					
Zakelijk					
Persoonlijk					
Intiem					
Echt, eerlijk					
Rust					
Ruimte					
Liefdevol					