

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

*2<sup>e</sup> gewijzigde druk*  
*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 crisis in de landbouw heeft veel te maken met verloren traditionele samenhangen en nog niet gevonden nieuwe samenhang. De vraag is dus: hoe creëer je die nieuwe samenhang in de praktijk?

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 juist te veel is in de huidige bedrijfssituatie.

Hoe kun je vanuit jezelf samenwerken met de wereld om je heen? Hoe krijg je een onderneming met veerkracht? Hoe ontstaat een levendig bedrijf waarin levensmiddelen kunnen groeien? Het gaat dus om veel meer dan alleen een financieel gezond bedrijf. Het gaat om een oriëntatie, waarin 'relaties wederzijds afstemmen' en 'identiteit' sleutelbegrippen zijn. Dit boek is een geactualiseerde herdruk 2014 van het 'Werkboek Gezond Landbouwbedrijf' dat in 2008 door het Louis Bolk Instituut werd uitgegeven.



Joke Bloksma heeft 30 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. Joke werkt bij Warmonderhof (Groenhorst) als docent, als freelancer bij het Louis Bolk Instituut, coacht en ontwerpt met boeren.

## *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

© 2014, Uitgave in eigen beheer bij Joke Bloksma, Luinjeberd.

bewerkte herdruk van 2008, Louis Bolk Instituut,

ISBN no 978 90 7402 137 1

Vrije download vanaf: [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl)

(publicatienummer 2014-027 LbD) en [www.jokebloksma.nl](http://www.jokebloksma.nl)

Geprinte versie via [www.jokebloksma.nl](http://www.jokebloksma.nl)

Foto's en tekeningen:

Joke Bloksma, met uitzonderingen vermeld bij de foto.

Tekstredactie 1e druk: Léonne Meiresonne.

Cover en opmaak: Fingerprint.

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

met samenhang en identiteit

de natuurlijke kennisbron

## Inhoud

1	<i>Inleiding</i>	6
2	<i>Ter voorbereiding</i>	9
2.1	<i>Relaties binnen en buiten het bedrijf</i>	9
2.2	<i>Opnieuw afstemmen bij elke verandering in het bedrijf</i>	10
2.3	<i>Het bedrijf als samenhangend geheel</i>	11
2.4	<i>Het bedrijf als organisme</i>	13
2.5	<i>Het gezonde boerenbedrijf</i>	15
2.6	<i>Wegwijzer door het boek</i>	17
3	<i>Levensprocessen in het bedrijf</i>	21
3.1	<i>Afstemmen op de binnenwereld</i>	21
3.2	<i>Afstemmen op de buitenwereld (communicatie)</i>	21
3.3	<i>Productie, grondstoffen, afvalstoffen, kringlopen (stofwisseling)</i>	24
3.4	<i>Groei, ontwikkeling en afbouwen (biografie)</i>	28
3.5	<i>Overdracht van ervaring (voortplanting)</i>	34
3.6	<i>Veerkracht (zelfregulatie en immuunsysteem)</i>	35
4	<i>Ruimtelijke vormgeving van het levende bedrijf</i>	41
4.1	<i>De begrenzing (de huid)</i>	41
4.2	<i>Het centrum (het hart)</i>	47
4.3	<i>De gespecialiseerde bedrijfsdelen (de organen)</i>	50
4.4	<i>Infrastructuur (bloedsomloop, zenuwstelsel, etc.)</i>	56
4.5	<i>De kwaliteit van vorm, kleur, materiaal en arbeid</i>	62
5	<i>Identiteit van het bedrijf</i>	65
5.1	<i>Bedrijfsidentiteit als stuurwiel</i>	65
5.2	<i>Polariteiten brengen levendigheid</i>	70
5.3	<i>Identiteit en PR</i>	72
6	<i>Toekomstperspectief</i>	77
7	<i>Bijlagen</i>	78
7.1	<i>Bijlage 1: Lijst van oefeningen in dit boek</i>	78
7.2	<i>Bijlage 2: Teken instructies Bedrijfsschema</i>	79
7.3	<i>Bijlage 3: Inventarisatie bedrijfsidentiteit</i>	79
7.4	<i>Bijlage 4: Balans tussen aarde - water - lucht - vuur</i>	82
7.5	<i>Bijlage 5: Noten met verwijzingen</i>	83

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 a sun icon. Two people are looking into the window. The structure is on a grassy area with a wooden wall 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 vaak niet meer en de landbouw zelf lijkt niet meer te passen bij de natuur en het landschap dat het bedrijf omringt. De landbouw lijkt letterlijk van zijn omgeving te zijn 'vervreemd'.

Deze vervreemding roept gelukkig ook weer een reactie op: burger en boer zijn langzamerhand weer naar elkaar op zoek gegaan. 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 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 van hun bedrijf. Relaties met hun medewerkers, met hun klanten, met 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. Sterker nog, ze willen zó ondernemen dat zij zelf én al hun relaties tot hun recht komen.

Het bedrijf is een legpuzzel. De puzzelstukken met eigen wensen en de mogelijkheden vanuit de grond, landschap, markt en mensen moeten bij elkaar passen. Soms herken je meteen een paar passende stukken en leg je ze 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 blijven liggen wachten tot je weer verder kan.

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



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. Dit boek neemt u mee op deze onderzoekstocht, met voorbeelden van ondernemers die u voorgingen.

In dit boek worden de voorwaarden voor een boerenbedrijf als gezond levend organisme uitgewerkt. Geïnspireerd door bouw, levensprocessen en identiteit van een gezond mens wordt het begrip gezondheid toegepast op een agrarisch bedrijfsorganisme. Bij een gezond bedrijf vormen uiterlijke vormgeving en functionele bedrijfsvoering een samenhangend geheel met eigen identiteit en ontwikkelingsrichting naar de toekomst.

De oefeningen uit dit werkboek kunnen alleen, met z'n tweeën of in groepsverband worden gedaan. Er zijn ondernemers die hieraan werken met hun medewerkers, met hun kinderen als mogelijke opvolgers, met betrokken klanten, in een studiegroep, als boerenechtpaar of als ondernemer met een coach. Het is niet de bedoeling dit hele boek achterelkaar door te werken, maar de oefeningen te kiezen die passen bij actuele bedrijfsvragen. De wegwijzer op blz 17 helpt waar naar toe te bladeren in dit boek.

Het gezonde bedrijf is nooit klaar. Steeds weer verandert er 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 loont om bij onvrede over een bedrijfsdeel ook weer het geheel in beeld te nemen. Dit voorkomt dat er ad-hoc oplossing wordt gekozen en het bedrijf versnipperd of los raakt van de 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.

Voor veel boeren en boerinnen is het onwennig om op deze manier naar hun eigen bedrijf te kijken. Toch blijkt dat veel mensen 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.

Door een aantal jaren te werken met de 1e druk van 'Werkboek Gezond Landbouwbedrijf' verkreeg ik prachtige, nieuwe voorbeelden, die een bewerkte herdruk verdienen. Het spreken over een 'organisme' voor een bedrijf is inmiddels meer ingeburgerd. De volgorde is gewijzigd. Ook is de werkwijze om de bedrijfsorganisme schema's inzichtelijker te maken verder ontwikkeld. Honderden studenten hebben inmiddels voor hun stagebedrijf zo'n schema gemaakt. Dank voor alle feedback en bijdragen.

Joke Bloksma, bij de bewerkte 2e druk, 2014.





## 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 gezond als de uiterlijke vormgeving van het bedrijf én de functionele bedrijfsvoering een samenhangend geheel vormen met betekenis voor de omgeving. 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, samenhangend geheel, bedrijfsorganisme en gezondheid. Tenslotte helpt de wegwijzer 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, capaciteiten<sup>1</sup> 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, bestuivende insecten, 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.

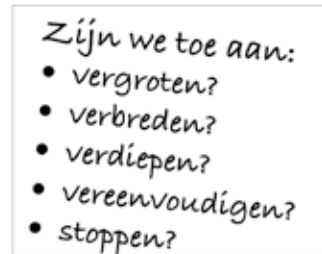
- Grondstoffen en afvalstoffen. Denk aan zonlicht, slootwater, mest van de buurman, windenergie, diesel, natuurstrooisel, warm water uit de nabije centrale, plastic afval, olie in het water, bromide in de grond. Deze zaken scheppen de voorwaarden voor de productie en bepalen de milieukwaliteit rondom het bedrijf.

Soms ontbreekt de relatie tussen bedrijf en de omgeving, waardoor er geen sprake van een gezond landbouwbedrijf kan zijn:

- Bij landbouwbedrijven die uitgroeien tot grote zelfstandige, toegankelijke, geïndustrialiseerde bedrijven. Ze zijn onafhankelijk van hun omgeving en dragen niets bij aan hun omgeving. Ze kunnen op elk willekeurig industriegebied worden gevestigd.
- Bij landschappen die zo eentonig en ontvolkt zijn, dat ze geen omhulning aan het bedrijf bieden en geen kansen geven tot betekenis.

**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.*

## 2.2 Opnieuw afstemmen bij elke verandering in het bedrijf



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, onteigeningen 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<sup>2</sup>. Er is natuurlijk ook een combi mogelijk. Zonder die tweezijdigheid kan gemakkelijk onverantwoordelijkheid en uitbuiting ontstaan. Na korte of langere tijd verlies je je relatie. 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, bij de maatschappij én bij de betrokken ondernemers.

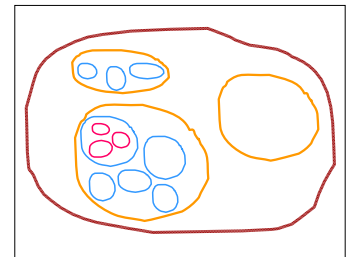
## 2.3 Het bedrijf als samenhangend geheel

**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.

**Hierarchie 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 en te versterken.

### **Samenhang ontstaat door op elkaar afgestemde relaties**

De delen vormen onderlinge samenhang<sup>3</sup> 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: afstemmen<sup>4</sup> 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 bedrijfsontwikkeling 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 Buurderij<sup>5</sup> 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.*



### **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 profilering 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 met z'n wisselende situaties van de markt, arbeidskrachten, regelgeving en 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 organisatieadviseurs<sup>6</sup> in het bedrijfsleven als in de biologisch dynamische landbouw<sup>7</sup> wordt gesproken over het begrip 'bedrijfs-organisme'<sup>8</sup>. Het levende organisme wordt dan gebruikt als beeld voor het bedrijf. Voor het bedrijf als geheel, inclusief bedrijfsleiders (dus alle geel in voorbeeld 1 op blz 9).

Vooral de mens is als organisme bijzonder geschikt om te dienen als (voor-)beeld voor een bedrijf, omdat een mens bewust sturing kan geven aan zijn eigen leven. Het sterke punt van dit mensbeeld 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'. 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 ook de eigenheid. Het wordt bij mij anders dan bij de buuren. De koeien worden een kudde en glanzen gezonder. De grond valt mooier bij het ploegen. De dingen gaan meer

vanzelf, ik hoef 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 omgaat<sup>9</sup>. De oefeningen in dit boek zijn bedoeld als steun, om de vele onbewuste keuzes die een agrarisch ondernemer maakt, bewuster te maken. De regisseurpositie 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 lichamenlijk, sociaal en geestelijk welbevinden<sup>11</sup>. 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 bedrijfsvoering<sup>12</sup> 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) 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 op ontwikkeling.

Kippen kijken op de Gennepshoeve 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, wie meepraat, wie de kapitaalverschaffers en de risicodragers zijn. Dit zijn heel wezenlijke vragen voor landbouwbedrijven van de toekomst. Zonder vernieuwingen op sociaal economisch gebied is een echte gezonde landbouw niet mogelijk. Diverse vormen van eigendom en financiering zijn elders te vinden<sup>13</sup>. Dit boek wil behulpzaam zijn om het voorwerk te doen: het onderzoeken en onder woorden te brengen wat de betekenis van het bedrijf is om tot nieuwe (financierings-)relaties te komen.

### 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 peinen 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

valkuilen in gesprek:

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

dierbaar aan is en wat de consequenties zijn. En ga daarna pas oordelen en zonodig 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.

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 (aangegeven met voetstappen). Er zijn oefeningen die binnen in een luie stoel uitgevoerd kunnen (voeten op tafel). En oefeningen voor aan de keukentafel, rondom de bedrijfsplattegrond of een ander papier (papier op tafel).

### Oefening waarvoor je naar buiten moet



### Oefening voor binnen, in je luie stoel



### Oefening voor aan de keukentafel



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.

Hiernaast 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 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.
- H4 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.
- 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 levensprocessen						H4 ruimtelijke vormgeving					H5 identiteit
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5
	Communicatie met binnen	Communicatie met buiten	Stofwisseling	Ontwikkeling	Voortplanting	Zelfregulatie	Begrenzing (huid)	Centrum (hart)	Delen (organen)	Infrastructuur	Sfeer en harmonie	Identiteit
Percelen erbij of eraf	x						x		x	x		
Samenwerkingsproblemen	x	x						x		x	x	x
Milieuvriendelijker ondernemen		x	x									
Onvrede over kwaliteit of efficiëntie	x	x	x									
Het werk wordt me te saai				x	x						x	
Crisis na crisis op het bedrijf						x		x				x
Vandalisme							x				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
Te weinig klanten/bezoekers		x									x	x
Wel/niet een nieuwe tak opnemen	x		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	x
Een toeleverancier valt weg			x						x			
Het goede moment om te stoppen	x			x								
Struikelen over de rommel						x					x	
Aldoor maar tijdgebrek	x	x				x				x		



### 3 Levensprocessen in het bedrijf

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.



#### 3.1 Afstemmen op de binnenwereld

Een gezond mens kent zichzelf: Waar ben ik goed in? Waar heb ik plezier in? Hoeveel kan ik aan? Wat kan ik niet goed of heb ik geen zin in? Waar heb ik een ander bij nodig?

#### Vertaald naar het landbouw bedrijf

Op blz 9 in voorbeeld 1 staan in de licht gele cirkel de aspecten die een ondernemer als eerste onderzoekt. Wat wil ik zelf hier? Wat kan ik? Welke ambities heb ik? Past dat bij de mensen die hier al werken? Past

dat bij de bodem en klimaat? Past dat bij de gebouwen die er al zijn? Wie en wat heb ik daarbij nodig? Wat ga ik veranderen en wat houd ik bij het oude? Op blz 53 staat een voorbeeld van hoe Yolanda dit in beeld brengt voor haar zelf.



#### 3.2 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 landbouw bedrijf

De buitenwereld is ook voor het bedrijf van groot belang. Bedrijven passen zich constant aan en maken steeds weer gebruik van nieuwe moge-

lijkheden 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 het 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.

**Voorbeeld 3.** *Het boerenbedrijf heeft waarde als decor voor een kunstenaar en kunstliefhebbers. Maar ook kan kunst een waarde hebben voor het bedrijf om de bedrijfsomgeving te verrijken. Ook hier het tweerichtingsverkeer..*



Op het bedrijf Gaos in Biddinghuizen kom je zo maar de gekste dingen tegen.

## Oefeningen en voorbeelden

### Oefening 1. Wederzijds afstemmen in relaties



In voorbeeld 1 op blz 9 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 2. 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 waardering in geld of anderszins te vergroten (↑)?

In H3.3 wordt de economische kant nog verder uitgewerkt.



## Oefening 3. 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 4 hiernaast). 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 4.** Bij oefening 3 had een boerin binnen 10 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.

**Voorbeeld 5.** 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 levendigheid. 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'<sup>14</sup>.



**Voorbeeld 6.** De financiers zijn de speciale relaties van het bedrijf. Dit is vaak een bank, soms een ideële stichting, investeringsmaatschappij, de Maatschappij van Weldadigheid of een groep consumenten. Belangrijk is om het belang te kennen van je financier. Gaat het puur om winst te maken uit geld of grond? Gaat het om betekenisvol, tijdelijk beschikbaar stellen van geld of grond met enkele voorwaarden voor de zekerheid? Gaat het om een vrije schenking ter ondersteuning van jouw ideaal?<sup>15</sup>



### 3.3 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 (H3.6) van het bedrijfsorganisme.



Als de prijs van grond en arbeid niet zo hoog is, dan kunnen boeren rijk worden met landbouw. De basis ingrediënten voor de fotosynthese zijn immers gratis beschikbaar. Koolzuurgas (=CO<sub>2</sub>) kan dan een probleem in de atmosfeer zijn, in de bodem gebonden als organische stof is het juist de sleutel tot bodemvruchtbaarheid. Zie bijlage 7.2 voor betekenis van het kleurgebruik van de pijlen.

### 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.

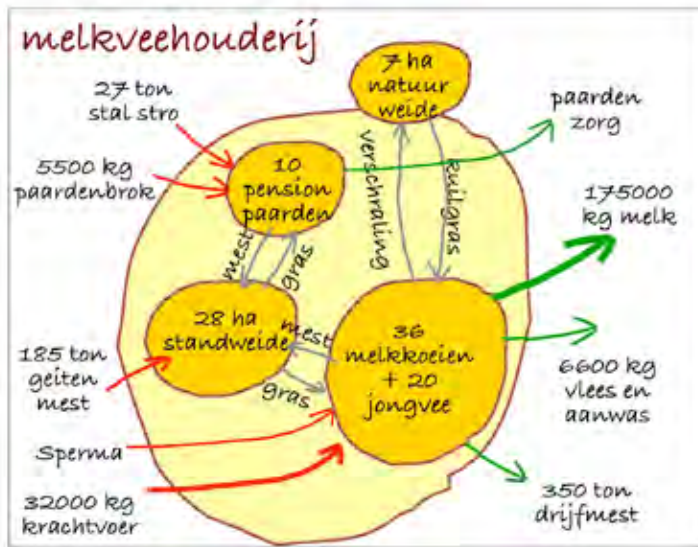
Door na te denken over alle te wisselen stof, kan een bedrijfsvoerder besluiten om bepaalde aanvoer of afvoer in eigen hand te nemen. Het kan zijn dat de productie op onverantwoorde wijze plaatsvindt, te duur of van slechte kwaliteit is. Welke organen binnen het geheel gebracht worden (zie H4.3) wordt 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.

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 6 en 7 laten 2 extreme keuzes zien. De keuzes voor de bedrijfsstofwisseling bepaalt welke bedrijfsorganen gewenst zijn, zie verder in H4.3.



**Voorbeeld 7.** 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 8.** Voor Arnold en Petra Vergeer van de Oldehoofster kaas 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.



## Oefeningen en voorbeelden

### Oefening 4. 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 9. 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?

Inputs en outputs	
<u>Bedrijf uit:</u>	<u>Bedrijf in:</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• melk (✓)</li><li>• vlees (✓)</li><li>• jongvee (✓)</li><li>• vaste mest <u>koppel</u> (✓)</li><li>• afvalwater (sloot) (?)</li><li>• sloopafval (?)</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jongvee en/of KI (✓?)</li><li>• gras- en klaverzaad</li><li>• stro <u>koppel</u> (✓) (✓)</li><li>• krachtvoer <u>koppel</u> (✓)</li><li>• kali-hulpmeststof (?)</li><li>• mechanisatie (✓?)</li><li>• bouwmaterialen (?)</li><li>• reinigingsmiddelen</li><li>• leidingwater (✓)</li><li>• energie (electra, gas, diesel) (?)</li></ul>

**Voorbeeld 9.** 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 speel-

water 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.

functie:	bedrijfsdeel:
<u>meerdere manieren voor dezelfde functie:</u>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• bemesting</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vlinderbloemigen</li><li>• Houtas</li><li>• Geitenmest</li><li>• Gecomposteerd</li><li>• sorteerafval</li></ul>
<u>meerdere functies voor één deel:</u>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschutting</li><li>• bessen en noten</li><li>• Geriefhout</li><li>• schaduw voor dieren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• houtwal</li></ul>

**Voorbeeld 10.** In de Permacultuur<sup>16</sup> 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 3.6: zelfregulatie).



Schape als maaiers, snoeiërs, gezelschap, wol- en vleesleveranciers.

## Oefening 5. 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. Een handleiding in bijlage 7.2 en voorbeelden 7 en 8, blz 26.

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 af gestoten? 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 de oefening met de 'dubbellijstjes' doen als check, oefening 38 op blz 52-54.

## Oefening 6. 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'<sup>17</sup>.

## 3.4 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

### 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 'groeiend' en daarna 'rijpend'?
- Is er sprake van toenemende bodemvruchtbaarheid, schone grond en een aangekleed landschap?

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

### 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. Een succesvolle bedrijfsoverdracht is een hele kunst<sup>18</sup>.

### Stoppen met het bedrijf – wat gaat er door?

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.



Leeftijdskenmerken	
<u>Jonge ondernemer:</u>	<u>Oudere ondernemer:</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• veel fysieke arbeid</li><li>• investeren, schulden aangaan</li><li>• nieuwe dingen proberen</li><li>• Groeien</li><li>• zich bewijzen</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fysieke arbeid afbouwen</li><li>• rentelast verminderen</li><li>• minder behoefte aan vernieuwing</li><li>• vakmanschap</li><li>• ervaring doorgeven</li><li>• ...</li></ul>

## Wat moet er dóórgaan?

- Mens: 'ik ga op een andere manier door met m'n eigen leven'
- Bedrijf: 'we zoeken passende bedrijfsopvolgers voor dit oude familiebedrijf'
- Kennis: 'ik ga les geven aan jonge mensen om al mijn ervaring door te geven.'
- Grond/plek: 'de landschapselementen komen van pas in de nieuwbouwwijk'

## Biografie = levensverhaal

verleden → heden → toekomst

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

**Voorbeeld 11** van een biografische bedrijfsrondleiding: de oude paardenstal uit de tijd dat vader hier nog met paarden werkte, je trots over de huidige bewaarschuur en 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 stam van de oude eik met bliksem inslag, de ontwerptekening voor de landschappelijke herinrichting en tenslotte de droomtractor van de toekomstige, maar nu nog jeugdige, bedrijfsopvolger. Uit zo'n verhaal wordt duidelijk wat echt belangrijk voor je is.

## Oefeningen en voorbeelden

### Oefening 7. 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 11.



## Oefening 8. Sluimerende wensen

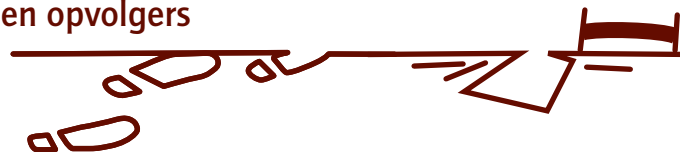


Vertel je gesprekspartner hoe je wilt dat het bedrijf er over tien jaar uitziet. Als zo'n verhaal er niet zomaar uitkomt, stelt de gesprekspartner vragen: Hoe ziet het er uit als je van verre komt aanrijden? Wat gebeurt er allemaal op het erf? Met welke producten wordt het geld verdiend? Wie zitten in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

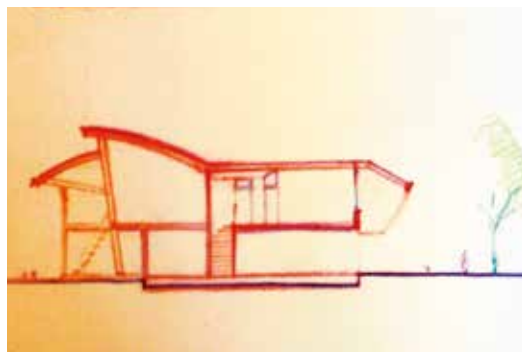
Noteer de nieuwe dingen die hieruit naar voren komen. Klopt dit echt met wat je wilt? Zo ja, bespreek welke stappen er in de komende jaren gezet moeten worden om dit te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld: oriënteren, nieuwe dingen leren, sparen voor investeringen, partners en contacten zoeken, lobbyen,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



## Oefening 9. 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 12, blz 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.



**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
- ...

**Voorbeeld 12.** waarbij vader Klaas en zoon Wouter hun lijstjes uit oefening 9 (blz 31) 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.

## Oefening 10. Stoppen op het juiste moment



Vertel je gesprekspartner hoe je ergens in de toekomst je werkzaamheden gaat beëindigen. Stel beeldende 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



Jong en oud op de Horsterhof.

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 dichtbij het stoppen komt, des te gedetailleerder kunnen de vragen worden.



## Opvolgingsprocessen:

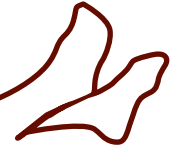
1. Geleidelijk en betrokken = Een medewerker of kind ontwikkelt zich tot bedrijfsopvolger. Periode van gezamenlijke leiding. Oude bedrijfsleider treedt langzaam terug.
2. Snel en betrokken = Oude bedrijfsleider zoekt met zorg een opvolger, die het bedrijf waard is. Overdracht in vrij korte periode.
3.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

### Stoppen als:

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



## Oefening 11. 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, buren, ...
- bedank je relaties
- laat een schone lei achter voor je opvolgers
- neem pauze voor de overgang naar een nieuwe periode

### 3.5 Overdracht van ervaring (voortplanting)

Mensen geven het leven door aan hun kinderen, de fysieke voortplanting in nieuwe mensen. 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

Het vestigen van nieuwe bedrijven is de fysieke voortplanting bij boerenbedrijven. De sociaal-cultureel en geestelijk voortplanting vindt je terug bij 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. En 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 belangrijk als een kist met uien.

Een bijzondere kant bij de voortplanting van een bedrijf is het feit dat het bedrijf kan blijven, maar de bedrijfsvoerder vernieuwt of gaat samenwerken. Door nieuwe mensen in de bedrijfsleiding verandert ook de bedrijfsidentiteit, zie hoofdstuk 5.1.

**Voortplanting: het 'uitvliegen'**

- Is je bedrijf in de groei- of in de voortplantingsfase?
- Wordt de verworven ervaring doorgegeven aan collega's, stagiaires, opvolgers?
- 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 12. 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 13.** Vakmanschap doorgeven. Over beste koeien en goed voer kan Toon op Bleiendijk uren vertellen.



### 3.6 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. Veerkracht 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 ge-

#### Instandhouding en 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 3 maanden ziek is?
- Kan het bedrijf een crisis in de samenwerking aan?
- Wordt er geleerd van fouten?

compenseerd. Zoals een mens rooibouw kan plegen op zijn lichaam, kan een bedrijf ook rooibouw plegen op zichzelf. Dit is zichtbaar als achterstallig onderhoud van gebouwen, afname van het humusgehalte in de bouwvoor, liquiditeitsproblemen en uitgeputte mensen.

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, zich wat meer afsluit van de omgeving, 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 aardappelvelden<sup>20</sup>*

*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 13.** 'Erf-onkruid' is een verzamelnaam voor allerlei goederen en werktuigen die op slinkse wijze je erf binnendringen en waarover je geen overzicht meer hebt



### Oefening 13. 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.<sup>21</sup>

**Voorbeeld 14.** 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



## Oefening 14. Bedrijfsritmes en oplaadmomenten

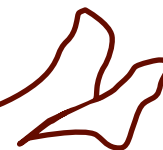


Teken de ritmes in het bedrijf langs een daglijn, een weeklijn en een jaarlijn. Wanneer is het piektijd? Wanneer is er tijd om bij te tanken? Zijn er voldoende rustmomenten? Zo nee, waar is het mogelijk om rustpunten in te lassen? Denk aan het kostbare slaapje na het middageten, de vrije zondag, de opruimweek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

### Rustmomenten:

- Winter
- Zondagsrust
- middagslaapje
- sigaretje aan het eind van de rij
- ....

## Oefening 15. 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 aardappeloogst mislukt. Hoe reageer je op een dierepidemie, verhoging van de energieprijzen, 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 4 (blz 27) over afhankelijkheid en autonomie

## Oefening 16. '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 Kудde van Anloo

Annen  
Grootblok 4  
0592 27 16 99  
[www.kuddevananloo.nl](http://www.kuddevananloo.nl)

Schotse Hooglanders  
Vleesveehouderij  
Natuurbegrazing

"De Grazerij"  
verkoop van

- Natuurvlees
- Natuurlijke producten
- Boerderij producten
- Aardigheden





## 4 Ruimtelijke vormgeving van het levende bedrijf

In dit hoofdstuk staat de ruimtelijke vormgeving van het bedrijf centraal. Het gaat om de vorm, de omvang, de onderdelen en de sfeer. Is het bedrijf een logisch geheel dat alle vitale functies uit hoofdstuk 3 kan vervullen? Is het bedrijf een levendige plek waar levensmiddelen kunnen ontstaan?



### 4.1 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 vermessing 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.

Wilde dieren verbinden het bedrijf met de omgeving overal waar ze over of door de 'huid' heen kunnen komen. Vogels, vlinders, bijen, padden en konijnen zijn de verbinders met het landschap.

### Wondherstel

Ook de metafoer van de menselijke wond met het korstje is herkenbaar bij bedrijven. Na een verwonding van de huid, omdat er bijvoorbeeld een perceel stuk 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)

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

## Oefeningen en voorbeelden

### Oefening 17. Duidelijkheid van de begrenzing

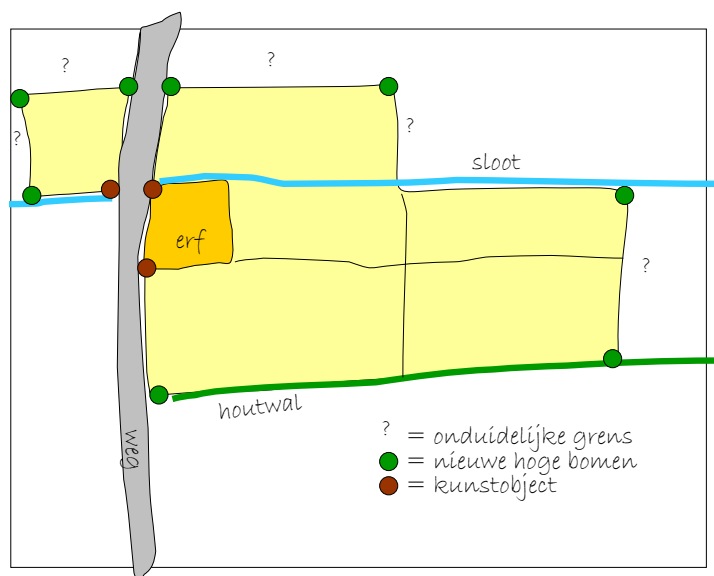


Teken de buitengrens op de plattegrond. Wat hoort wel en niet bij het bedrijf? Teken ook de eventuele losse percelen. Is de grens overal duidelijk? Kun je uit de verte zien waar het bedrijf ophoudt? Zijn er vergeten hoeken? Is de grens onnodig lang? Is van elke plek duidelijk wie de verantwoordelijkheid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



### Voorbeeld 15. 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 18. 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 24 blz 52.

### Oefening 19. 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 bedrijfsrondeleiding? Is bij die percelen herkenbaar tot welk bedrijf ze behoren door een bord of een hek?

**Voorbeeld 16.** In de zomer gaan alle bedrijfsmedewerkers en de kinderen eens per maand naar het natuurgebied 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 17.** 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.



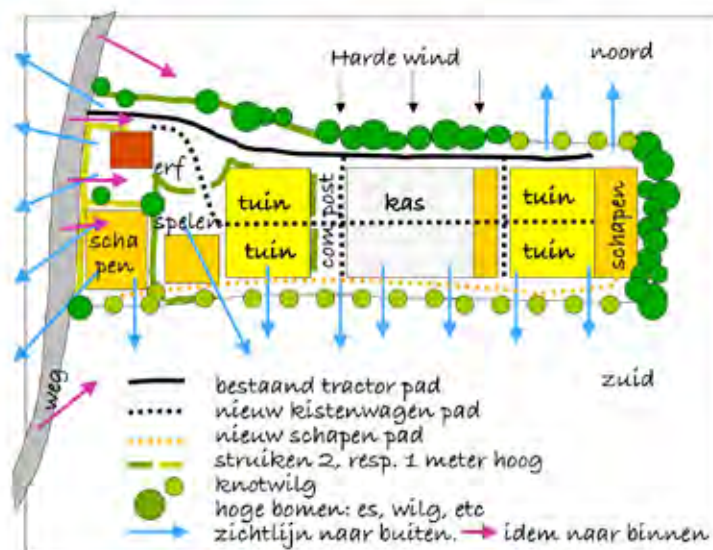
## Oefening 20. Doorlaatbaarheid van de buitengrens



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 18.** De grenzen van de Eemstuin noemen 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 19.** 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 dit hek bij de Stadsboerderij in Almere is de overlast door vandalen een stuk minder geworden.



**Voorbeeld 20.** 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 21. 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? Zo ja, in welke zin? Meer over identiteit in H5.1.



**Voorbeeld 21.** Door een kijkvenster in de stal langs het openbare pad kunnen voorbijgangers zien wat op het bedrijf gebeurt, terwijl ze niet in de weg lopen bij het voeren.



**Voorbeeld 22.** Een bord en een atmosfeer die goed laten zien dat het bij dit bedrijf gaat om eenvoud en ambachtelijkheid.



**Voorbeeld 24.** 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.



**Voorbeeld 23.** 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.<sup>22</sup>



**Voorbeeld 25.** Het bedrijf 'het Groene Spoor' heeft twee omgrenzings van bomen en struiken, één huid rondom het erf en één huid rondom het hele bedrijf.

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

Voor elk vitaal bedrijfshart geldt dat het een toegankelijke en goed verzorgde plek moet zijn voor ontmoetingen. Het is de plek waar je herinnerd wordt aan waar dit bedrijf voor gaat, waar je ziet hoe je andere

**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?

medewerkers kunt helpen. Ontmoetingen zijn immers essentieel om tot afstemming en samenhang te komen.

Het verzorgen van het hart is een stille kracht. De huishouding, het erf aanvegen, bloemen neerzetten, de koffiekopjes afwassen, welkom heten. De Griekse godin van huis en haard, Hestia, zorgde in stilte voor harmonie in huis. Zij hield het vuur in de haard brandend en het huis gastvrij.

### Oefening 22. Herken de hartplek(ken) van het bedrijf



Laat op de plattegrond zien op welke plekken je in het bedrijf hartkenmerken 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 23. 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 27 op blz 48. 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 26.** Een hartfunctie is onverenigbaar met de opslag van oud roest en veel geparkeerde auto's.



**Voorbeeld 28.** Het kantoor zou je het 'hoofd' van het bedrijfsorgaan kunnen noemen. Deze plek heeft rust, orde en bij voorkeur uitzicht op het erf of de stal nodig. Vroeger was de keukentafel zowel hoofd als hart. Nu computers en papierwerk een wezenlijk onderdeel zijn geworden van de bedrijfsvoering is een apart hoofd zinvol.



**Voorbeeld 27.** De kantine in de kas van 'de Vijfprong' is een duidelijk hart. Prettige stoelen, iets moois op tafel, er is vaak lekkers bij de koffie en iedereen houdt zich graag aan de pauzetijd. De medewerkers hebben hier hun eigen kleedkast en spullen.

### Functies van het erf bij de Eemstuin

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

**Voorbeeld 27.** Eerst is een lijstje gemaakt van de actuele functies van het erf van de Eemstuin. Daarna zijn de wensen voor verandering aangegeven.

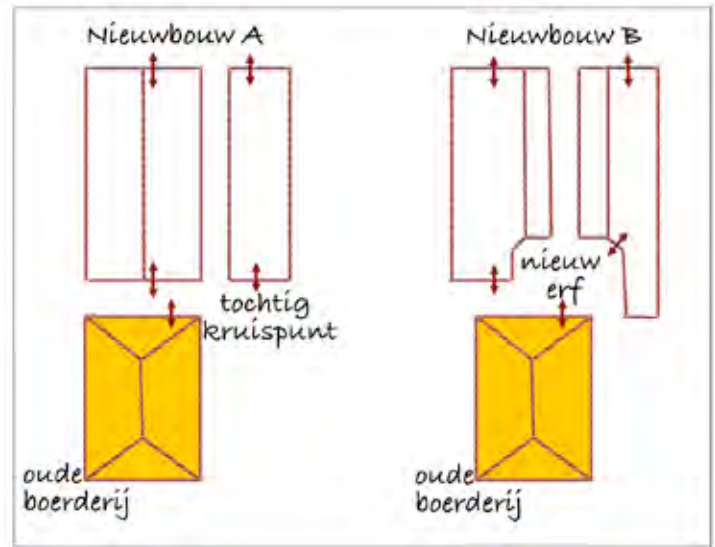




**Voorbeeld 29.** Het erf van de Zonnehoeve is opgeruimd en aan-geveegd voor de Open Dag. Dit nodigt de gasten uit om in alle rust een broodje te bakken. Een opgeruimde en mooi gemaakte ruimte heeft invloed op hoe mensen zich voelen en gedragen.



**Voorbeeld 30.** Naast de entree 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.



**Voorbeeld 31.** Het gebeurt vaak dat een oude boerderij met een prachtig erf met hartekwaliteit gaat uitbreiden en daarna zijn er slechts tochtige gangen tussen schuren (A). Met een beetje creativiteit zijn de stal en schuur zó te plaatsen dat er een prettig erf ontstaat om de machines te repareren, de studiegroep te ontvangen en een paar kalfjes buiten te zetten.



**Voorbeeld 32.** Door een pauzeplek in het land ontstaat een nieuwe (tijdelijke) hartekplek. En dat begon gewoon met een kruispunt van paden en een boom op de Muehof.

### 4.3 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 dat de nieren vervangt. Over het algemeen zijn toch alle organen nodig om de gehele mens te laten leven.

#### Vertaald naar het landbouw bedrijf

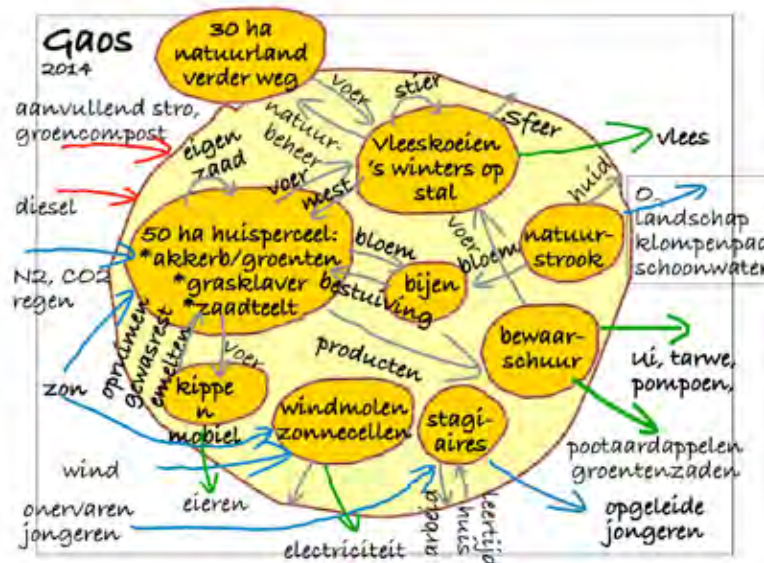
Of verschillende delen (organen) van het bedrijf apart of bij elkaar beschouwd moeten worden, hangt af van de vraag die er is. Is de vraag bijvoorbeeld hoe de vruchtwisseling kan worden vereenvoudigd, dan is het zinvol om de verschillende gewassen als verschillende organen te onderscheiden met elk hun bijdrage aan bodemvruchtbaarheid, bemestingsbehoefte, onkruiddruk, arbeidspieken, etc. 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 in organen 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 H3.3 (stofwisseling) kwam de vraag al 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 samen<sup>23</sup>.

### Oefeningen en voorbeelden

In bijlage 7.2 staat toelichting op onderstaande manier van het weer-geven van het bedrijfsorganisme met de betekenis van cirkels, pijlen en kleuren.



**Voorbeeld 33.** Bedrijfsdelen (= bedrijfsorganen, lichtere cirkels) en hun functionele relaties (pijlen) bij het bedrijf Gaos in Swifterband. Er zijn veel interne kringlopen, weinig input en output. De delen vormen met elkaar in een samenhangend geheel.



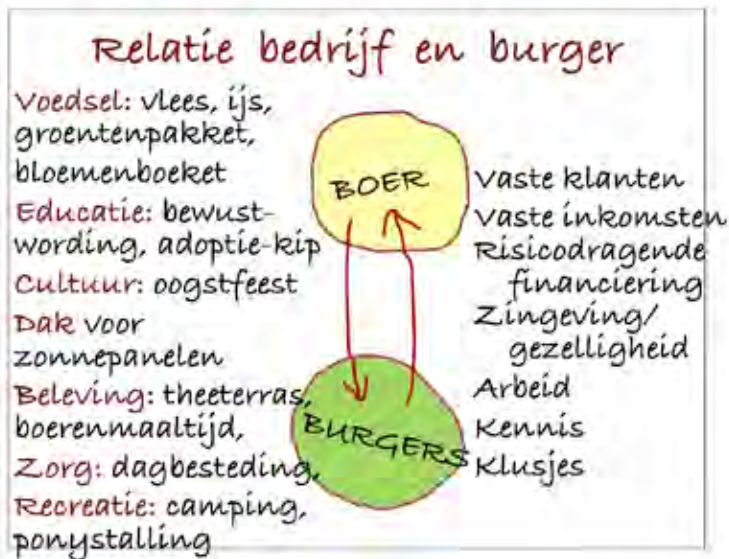


**Voorbeeld 34.** Deze manier van samenhangen onderzoeken is ook bruikbaar bij de keuze op welke manier het groentenaafval ten goede kan komen aan de bodemvruchtbaarheid. In dit schema zijn alleen de relevante bedrijfsdelen voor de 3 verschillende opties opgenomen. Optie 2 geeft de grootste bijdrage aan bodemvruchtbaarheid, en optie 2 en 3 geven extra producten en vragen extra input. De gewenste kwaliteit mest en de hoeveelheid extra bedrijvigheid bepalen de uiteindelijke keuze.



**Voorbeeld 35.** In dit schema is alleen de loop van het water door het bedrijf in beeld gebracht. Rode pijlen kosten geld, paarse zijn (gelukkig!) nog gratis. In de bedrijfs-circel staan 4 mogelijke bedrijfsorganen die bijdragen aan schoner, goedkoper of zekerder water. Er zijn boeren die waterzuivering op streekniveau ter hand nemen op een perceel met slechte bodemstructuur. Ze krijgen inkomsten voor de waterzuivering en het gemaaid en gekneusd riet doet dienst als stalstrooisel<sup>24</sup>. De veeboer is ook waterboer geworden.

< **Voorbeeld 36.** In dit schema zijn de verschillende mogelijkheden voor energie-gebruik en energie-opwekking door het bedrijf in beeld gebracht met bijbehorende bedrijfsorganen en producten. Er zijn bijvoorbeeld kasgroentenbedrijven die restwarmte verkopen aan een nabij gelegen woonwijk. De tomaten leveren 50% en de warmte levert 50% van de bedrijfsinkomsten op. De groentenboer is ook energieboer geworden.



**Voorbeeld 37.** Eén van de knelpunten in de huidige landbouw is de vervreemding van burgers van de landbouw en voedselherkomst. Er zijn veel producten en diensten mogelijk tussen boer en burger. De praktijk heeft inmiddels ook geleerd dat er heel wat werk en voorzieningen nodig zijn om deze potentiële relaties goed te benutten. Zie ook op blz 55. Niet elke boer is in de wieg gelegd om praatjes te maken met burgers, websites verzorgen en te discussiëren over de prijs van het groenten abonnement. Burgerparticipatie heeft een mensen-werker op het bedrijf nodig.

## Oefening 24. Nieuwe bedrijfsdelen opnemen? Of juist delen schrappen



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, klanten trekken, etc.

Ten tweede: Wat heeft dit deel nodig om tot z'n recht te komen?

Denk aan afnemers, kennis, vaardigheden, machines, ruimte, tijd, locatie, wetgeving<sup>25</sup>. Hier speelt ook de vraag of er externe partners zijn die dit bedrijfsdeel betrouwbaar en verantwoord zouden kunnen uitvoeren (voorbeeld 9, blz 29). Laat je inspireren door alle voorbeelden van dubbellijstjes op de volgende bladzijden.

Pas als beide lijstjes voldoende aanknopingspunten met de rest van het bedrijf hebben, past dit potentiële bedrijfsdeel in het bedrijf als geheel. De zelfde procedure geldt voor bedrijfsdelen waarvan je overweegt om t te schrappen.

**Voorbeeld 38.** Hierna staat 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. Deze 'dubbellijstjes' onderzoeken het orgaan iets uitgebreider dan de 'bedrijfsorganisme schema's' in H3 waar slechts pijlen staan van de meest belangrijke betekenissen.

De dubbellijstjes worden opgesteld door vakliteratuur te lezen, collega's te vragen wat er komt kijken bij deze tak van sport, te vragen waarom iemand iets niet doet, wat iemand mist sinds die er mee stopte, etc. Speciale dubbellijstjes gaan over de bedrijfsleiders en medewerkers: wat hebben zij in te brengen en wat hebben ze nodig om hier nog lang met plezier te werken?

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). Fruitteelt en imkerij zijn bedrijfsdelen die dus goed bij elkaar passen.

Deze kwalitatieve beoordeling met de dubbellijstjes is de eerste toets. Daarna volgt pas de economische berekening over baten en lasten. Als niet éérs dat dubbellijstje gemaakt is, waarbij immers ook de niet financiële betekenissen staan, zal het bedrijf alle waarden verliezen, die niet meteen financiële opbrengsten geven zoals werkplezier, sfeer, landschap, bestuiving, risicospreiding, etc.

## Yolanda

### Wat kan ze bijdragen aan het geheel?

- fokkerij beleid
- jongvee opfok
- initiatieven nemen en uitzoekwerk
- rondleidingen geven
- snoei landschap
- Administratie
- stagiaires begeleiden
- reiki
- .....

### Wat heeft ze nodig?

- fijn huis
- tijd voor mijn kinderen en ouders
- ervaring doorgeven
- verzorgde omgeving
- collega's voor dagelijks melken, mechanisatie, schoonmaak.
- ....

## Waterbergijng

### 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 dijkes
- aangepaste mechanisatie
- aanvullend voer in natte jaren
- vluchtheuvel voor het vee
- .....

## Houtwallen

### Welke bijdrage aan het geheel?

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

### Wat heeft dit deel nodig?

- ruimte 5 m strook
- arbeid snoei (met vriendengroep?)
- geen opslag in wal
- vaker langs lopen
- overpaadje + bank
- meer bloemen als ondergroei, ook rozen
- zichtlijn openen
- nestkasten

## Vleeskippen

### Welke bijdrage aan het geheel?

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

### Wat heeft dit deel nodig?

- buitenruimte met dekking, liefst in vruchtwisseling
- binnen- en buitenren (ophok perioden).
- groenvoer, korrels
- veel strooisel, eigen hennepsteelt?
- goede kwaliteit kuikens (eigen opfok?)
- betrouwbare slachter en afnemer(s).



## Zaadteelt

### Welke bijdrage aan het geheel?

- zaai zaad 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 zaadbedrijf
- droog, warm weer
- bijen, bestuivers
- .....
- ....

## 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
- ...

## Natuurhooiland

### 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 is te hooien!

## Koolzaad

### Welke bijdrage aan het geheel?

- 1600 liter olie uit zaad voor trekker
- 3000 kg schroot als veevoer
- 4500 kg stalstrooisel
- bodemverbetering door diepe wortels
- Honing
- ...

### Wat heeft dit deel nodig?

- 1 ha akkerland
- 4 kg zaad
- 30 ton mest
- bijen als bestuivers
- Onkruidbestrijding
- oliepers
- aanpassing trekkermotor
- ...



## Biogas

### Welke bijdrage aan het geheel?

- afval -> energie en minerale mest
- warmte voor huis en melkstal-reiniging
- ....
- ...

### Wat heeft dit deel nodig?

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

## Burgerparticipatie/crowdfunding

### Welke bijdrage aan het geheel?

- directe afzet, ook ongewone maten
- arbeid bij piektijd
- lening lage rente
- Organisatiekracht
- Product vernieuwing
- Buitenkunst
- ...

### Wat heeft dit deel nodig?

- grotere kantine
- tijd voor praatjes
- Oogstfeest
- Nieuwsbrief
- Bezoekerstoilet
- aantrekkelijker bedrijfsomgeving
- Aanspreekpersoon
- ...

## Wilgen

### Welke bijdrage aan het geheel?

- houtsnippers als stalstrooisel ipv stro
- benutting natte percelen
- Biodiversiteit
- Winterwerk
- ....

### Wat heeft dit deel nodig?

- 1 ha wilgenbos per 10 koeien
- stek voor aanplant
- snippermachine en transportwagens
- droge opslagruimte snippers
- meer ruimte op de compostplaats voor langer composteren
- ...

## Kinderopvang

### Welke bijdrage aan het geheel?

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

### Wat heeft dit deel nodig?

- aandacht voor veiligheid erfl
- extra omheining
- aanschaf karren
- verbouwing stal
- Papierwerk
- Keurmerk
- website, PR
- Ehbo
- tijd voor ouders
- ...



## 4.4 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 niveau (richten van de aandacht, energie). Elk orgaan heeft z'n eigen handige plek, bepaald door z'n functie.

### Vertaald naar het landbouw bedrijf

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 dieren<sup>27</sup> 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 bedrijfsdelen 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 → rustige plek



**Voorbeeld 39.** Vanaf deze zitplek op '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. natuurcultuur)
- rode lijn aanbrengen tussen dingen van vroeger, naar nu, naar toekomst

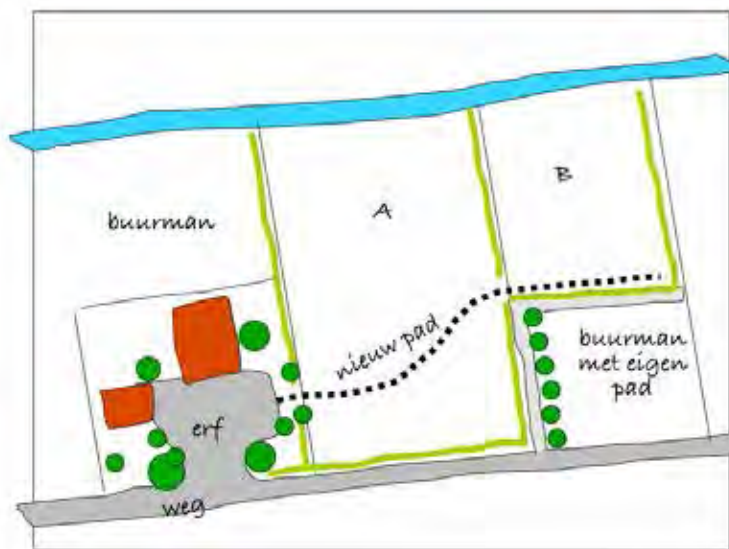


## Oefeningen en voorbeelden

### Oefening 25. 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 aantrekkelijk wordt aangekleed.



**Voorbeeld 40.** 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.

### 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?

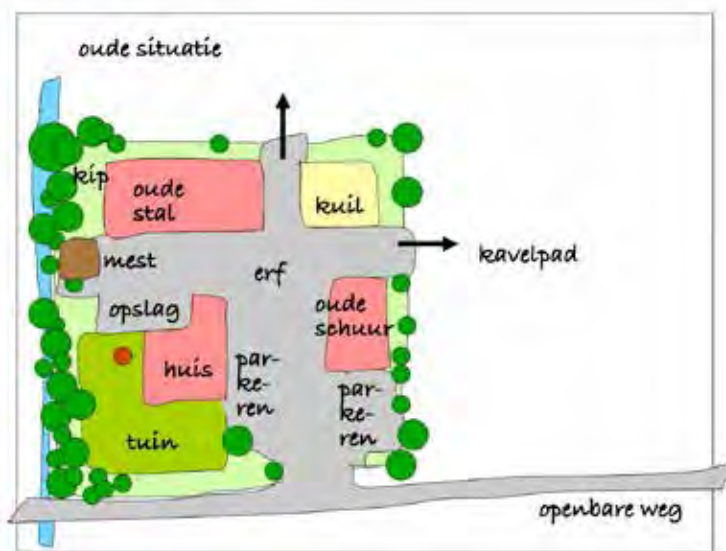


## Oefening 26. De mate van aandacht voor alle plekken



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.

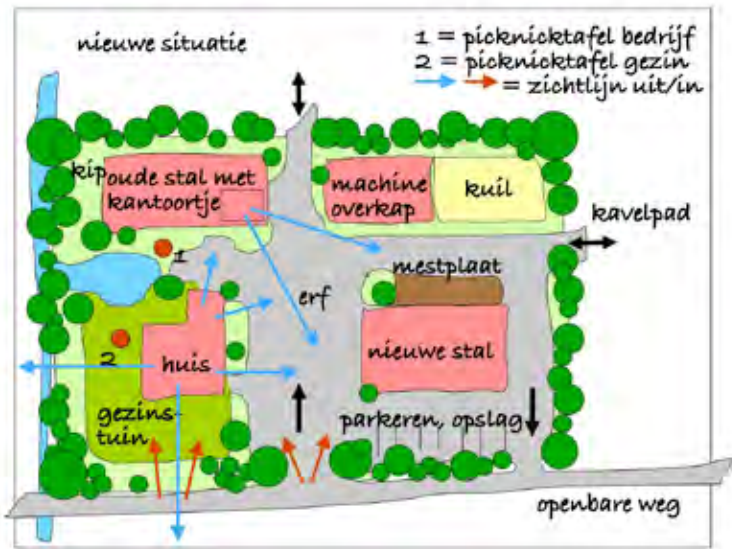
Bij de meeste bedrijven is er een gradatie van intensieve naar extensieve menselijke bemoeienis. Bij percelen met een cultuurgewas of landbouwhuisdieren is regelmatig zicht noodzakelijk. Het helpt bij de bedrijfsvoering om alle bedrijfsdelen letterlijk in beeld te hebben. Is het patroon van de zichtplekken 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?



**Voorbeeld 41.** Een theehuis in de houtwal, met uitzicht naar beide kanten, wordt gebruikt voor koffiepauzes.



**Voorbeeld 42.** De dijk wordt gebruikt om tijdens excursies een overzicht over het hele bedrijf te bieden.



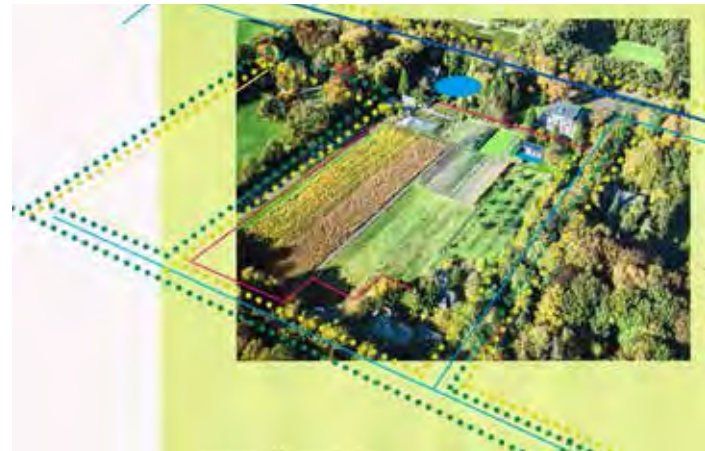
**Voorbeeld 43.** Zie beide plattegronden hierboven. Dit bedrijf was toe aan een nieuwe stal en machineberging. Deze gelegenheid is gebruikt om het erf zó vorm te geven dat er een duidelijk centraal bedrijfstrefpunt (hart) ontstond. Het erf was een tochtig kruispunt en is nu ronder en aangekleed met 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 kantoorje 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. En voor de steeds groter wordende melkauto is nu eenrichtingsverkeer over het erf mogelijk.



## Oefening 27. 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?



**Voorbeeld 44.** Voor de tuinderij Land en Boszicht zijn met verschillende kleuren de verbindingen en de versperringen tussen bedrijf en omgeving aangegeven voor verschillende diersoorten (tekening van Wietse Bakker).





## 4.5 De kwaliteit van vorm, kleur, materiaal en arbeid

Traditie, bouwmaterialen en mechanisatie bepalen welke vormen we kiezen. Dit is meestal rechthoekig. Toch is de rechthoek niet altijd de meest prettige of de meest efficiënte vorm. Nieuwe materialen en constructie technieken maken tegenwoordig veel meer vormen mogelijk en laten we daar dankbaar gebruik van maken.

Ik vond het interessant om de werking van verschillende vormen op mens en dier te onderzoeken. Het vierkant geeft rust en zekerheid, met risico op starheid. De vijfhoek geeft levendigheid. De cirkel geeft een veilige omhulling en concentratie. Zitten in een cirkel geeft meer verbondenheid met elkaar dan bij zitten in een rechthoek. De driehoek geeft energie, soms tot het agressieve toe. De rechthoek kent veel verschillende kwaliteiten afhankelijk van de verhouding tussen lengte en breedte. Hoe lang gerekter, des te bewegelijker of onrustiger. Op een erf, als lange smalle gang, word je aangezet om voort te gaan, niet om even te verblijven. Een heel prettige verhouding tussen rust en beweging is 1,6 bij 1, de zo genoemde 'gulden snede'. Dit helpt om in een wakkere rustige stemming te komen en om je te verbinden met alle lagen van de werkelijkheid.

*Voorbeeld 46. Er zijn boeren en tuinders die experimenteren met een aardappel bewaarschuur in de gulden snede, met een ronde stal, een koepelkas, een cirkeltuin of een vijfhoekige picknickbank.*



Vaak wordt er flink nagedacht over de vorm van de gebouwen, maar voor een boerenbedrijf is de overgebleven ruimte tussen de gebouwen juist de leefomgeving. Het is dus minstens zo belangrijk om na te denken over de vorm, ongewenste tocht en aankleding van het open erf.

### Harmonieuze sfeer

Naast onderzoek naar de werking van vorm op mens en dier, is vergelijkbaar onderzoek gedaan naar kleur, materiaal en boomsoorten. In bijlage 7.4 staat een samenvatting, gerangschikt volgens de karakterisering in de 4 elementen aarde, water, lucht en vuur. Er zijn ook andere indelingen mogelijk om extremen in sfeer op te sporen en te corrigeren.

Als bezoekers de aangename plekken op het bedrijf mogen aangeven, dan wijzen ze meestal de plekken aan waar een combinatie van deze elementen aanwezig is. Als je niet tevreden bent over de sfeer op je bedrijf, ga je op zoek om die elementen die weinig aanwezig zijn juist wat te versterken.

Voor een belevingsboerderij is het interessant om een verscheidenheid te maken van extreme plekken. Op een bepaalde plek voeg je alle kenmerken van een aarde-plek bijeen. En op andere plaatsen creëer je een water-plek, lucht-plek en een vuur-plek. Uitgesproken mensen-karakters voelen zich vaak thuis op een uitgesproken elementen-plek.



Alle boeren en artsen van zorgboerderijen weten hoe belangrijk het werken in een levendige en harmonieuze sfeer voor hun cliënten is. En dit geldt natuurlijk niet alleen voor zorgboerderijen, maar voor alle mensen op alle boerderijen. Je woont en werkt hier tenslotte heel veel uren van in het jaar. Van een industriële omgeving is weinig heil te verwachten.

## Oefening 28. Fijne plekken zoeken



Neem een kopie van het overzicht in bijlage 4 op blz 82 mee naar buiten. Onderzoek in kleine groepjes drie plekken op je bedrijf. Kies zowel fijne als minder fijne plekken. Karakteriseer die plekken met 4 rapportcijfers voor de 4 kwaliteiten aarde, water, lucht en vuur. Zitten hier extremen tussen? Kies de minst fijne plek en ontwerp een paar veranderingen die de onvoldoendes ophalen.

**Voorbeeld 47:** *Op het bedrijf De Grote Voort is gekozen voor een ronde, open stal. De sfeer is heel anders dan in een rechthoekige stal. Er zijn nergens dode hoeken waarin dominante koeien ondergeschikte koeien kunnen klemzetten.*



**Voorbeeld 48.** *Dit erf van Warmonderhof had vroeger een uitgesproken 'aarde'-kwaliteit. Door de schuurdeuren rood te verven kwam er meer 'vuur' in en werd de sfeer veel krachtiger en levendiger.*



**Voorbeeld 49.** *Op de Reestlandhoeve wordt geëxperimenteerd met klassieke muziek door luidsprekers. Bij de ondernemers bestaat de indruk dat de druivenstokken betere weerstand hebben tegen meeldauw.*



 BelleMarie

Gebouwd op initiatief van BelleMarie, met instemming van mevrouw M. Moret  
2008



## 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 van andere levende wezens nog eens doordat hij zelfbewustzijn kan ontwikkelen en dus bewust de regie kan voeren over zijn of haar leven.



### 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 twijfelen: '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<sup>28</sup>.

De bedrijfsleiders spelen een belangrijke rol bij deze bedrijfsidentiteit. Zij ordenen het geheel, scheppen nieuwe samenhangen en zetten de koers uit<sup>29</sup>.

### 5.1 Bedrijfsidentiteit als stuurwiel

Elk bedrijf heeft een identiteit. Soms is deze echter onbewust en onsaamenhangend. 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<sup>30</sup> is een krachtige leidraad voor beslissingen. Het is het stuurwiel<sup>31</sup> 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.

#### 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

## 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 wordt ineens de rode lijn zichtbaar.

De zoektocht naar de eigen identiteit kent extremen zowel naar de buitenwereld als naar de binnenwereld. Iemand die niet naar zijn eigen drijfveren kijkt en de algemene adviezen over marktontwikkelingen slaafs volgt, verliest snel het plezier in zijn werk. Daar tegenover staat iemand die alleen bezig is zichzelf te manifesteren, los van een sociale groep en los van deze tijd. Deze mens 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. Hier komen we weer dezelfde drie lagen tegen als in H2.5<sup>32</sup>.



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 andere keuzes dan een boer die in bodemvruchtbaarheid investeert voor de komende 20 jaren.

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 de eigen drijfveren. Dit leidt automatisch tot een enorme diversiteit in soorten bedrijven, want er zijn oneindig veel combinaties van ondernemer en specifieke bedrijfsomstandigheden.

Het contrast zien we bij de huidige ontwikkeling in de grootschalige melkveehouderij: volgens advies van bank en adviseur overal in het land dezelfde bedrijfsgebouwen en dezelfde monotone percelen gras en maïs. Grond, gras, koe, boer als productiemachine en de burger als bulkconsument op zoek naar de laagste prijs.

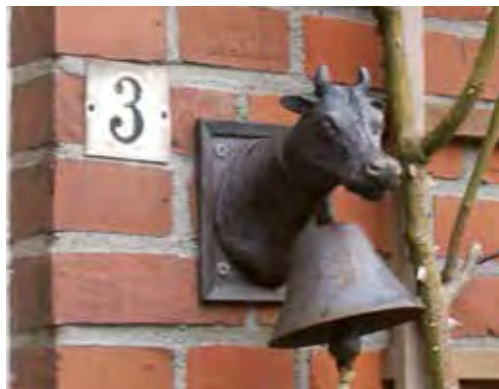
**Genius Loci** Al vanaf de oudheid kent men het begrip 'Genius Loci', een verbindende, beschermende, ordenende geestelijke entiteit die bij een bepaalde plek hoort<sup>33</sup>. Zo had de godin Athene haar zorg voor de stad Athene. Het woord Genius (genere) verwijst naar genereren, scheppen, voortbrengen. 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 echt wezen<sup>34</sup>. 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.

Er zijn 3 lagen in bedrijfs-identiteit te ontdekken:

1. de fysieke omgeving (gebouw, bomen, vee, mensen, grond, gewas, kengetallen, etc)
2. de sfeer, de stemming (hoe werkt het op jouw als bezoeker?)
3. de idee waar het hier om gaat, wat wordt hier gewild?

**Voorbeeld 50.** Een bedrijfsnaam is niet willekeurig; het is de keuze om één aspect van je bedrijfsidentiteit te benadrukken: regionale herkomst, betekenis in de samenleving, persoon of levensmotto.



## Oefeningen en voorbeelden

### Oefening 29. 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 om in gesprek te raken over het wezenlijke.

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? Waar zit 'm de kracht van dit bedrijf? Wat word hier gewild<sup>35</sup>? 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, zie blz 67) De collega's vertellen daarna aan de bedrijfsvoerder wat hun indruk is en op dat moment kunnen de onbewuste lagen opeens bewust worden.

### Kwaliteiten om een bedrijf te karakteriseren:

- De vier elementen: Aarde, water, lucht en vuur.
- Openheid/beslotenheid.
- Extern/intern gestuurd.
- .....

### Oefening 30. 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. Vraag de bedrijfsvoerder of hij of zij dit herkent.

### 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 31.

### In gesprek komen over de drijfveren van bedrijfsleiders



Maak een kopie van bijlage 7.3 (op blz 79) 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 32.

### 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.

#### 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



## 5.2 Polariteiten brengen levendigheid

De spanning tussen tegenstellingen blaast 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.

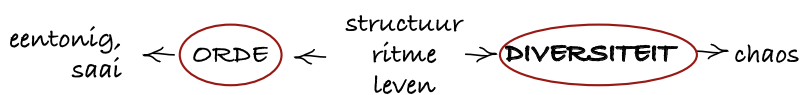


**Voorbeeld 51.** De rechter oever laat een geleidelijke overgang tussen water en land zien; deze kan wederzijds bevruchtend zijn en tot iets nieuws leiden (een moerasrand met kikkers en libellen). Links is door de beschoeiing een onoverbrugbare barrière gemaakt. Land en water blijven hier losse polariteiten.

### 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 dan 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.

**Voorbeeld 52.** De polariteit tussen orde en diversiteit kent aan beide zijden 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.



### Oefening 33. De gewenste dynamiek



Dit is een uitbreiding van oefening 29 op blz 68. 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

<u>Mannelijk</u>	<u>Vrouwelijk</u>
• Heuvel	• vlak, dal
• vuur, zon	• aarde, water, nevel
• licht, lucht	• schaduw, donker
• steinig, kaal, droog	• humus, veen, welig
• wind, beweging	• luw, stil, rust
• open, vrij	• omsloten, beschermd
• recht, hoekig	• rond, vloeiend
• verrassing	• orde, overzicht
• gerichte beweging	• cyclische beweging
• spits, omhoog	• rond, horizontaal
• losse elementen	• samenhang
• risico's	• zekerheid

### Oefening 34. Eenzijdigheden opsporen en compenseren



Ook dit is een uitbreiding van oefening 29 op blz 68 en is aardig om met een kleine groep te bespreken. Kies een indeling in kwaliteiten die je aanspreekt en karakteriseer het bedrijf. Bijvoorbeeld: (1) mannelijk/vrouwelijk (zie kader hieronder), (2) de aanwezigheid van de 4 elementen (aarde, water, lucht, vuur) in bijlage 7.4, (3) autonomie/afhankelijkheid of (4) 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).

#### Identiteit

- identiteit heeft twee kanten:
  - binnenkant: bestaansredenen → inspiratie
  - buitenkant: imago (gaat met mode mee) → PR

### 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 en 'authenticiteit' blijken waardevolle begrippen bij regionale afzet. Soms beperkt identiteit zich tot een 'vermarktingslabel' en is het verband met de rest van het bedrijf ver te zoeken. De 3 lagen (zie blz 67) passen niet bij elkaar. Klanten ervaren dit dan niet als authentiek en raken in verwarring. Soms verwordt zo'n 'nep-product' zelfs tot afstotende 'toeristenkitsch'.



*Met verfraaiing van de 'huid' is een andere identiteit aan te nemen.*

### Voorbeelden en oefeningen



***Voorbeeld 53.** Om de authenticiteit tot z'n recht te laten komen is het van belang om de waardevolle aspecten van de identiteit opnieuw te verbinden met de rest van het bedrijf.*



***Voorbeeld 54.** Als met aandacht en toewijding wordt gewerkt, merk je dit in de stemming van het hele bedrijf. Hier zaait Guurtje Kieft op de Zonnetuin<sup>36</sup>.*



## Oefening 35. 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 53.** Als elke spoedbestelling wordt aangenomen, ondermijnt 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.



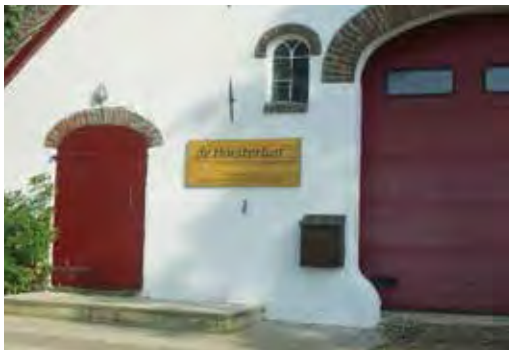
Deze ondernemers tonen hun trots op heel verschillende zaken.

**Voorbeeld 54.** Deze vijf schuren van boerderijen laten vijf geheel verschillende identiteiten zien. Check bij je eigen bedrijf of het beeld van je schuur past bij je identiteit.



**Voorbeeld 55.** Deze vijf ingangen van boerderijen laten vijf geheel verschillende identiteiten zien.







## 6 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. Dit zal een verademing zijn voor de toekomstige plattelandsontwikkeling.

De 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.



**Voorbeeld 57.** *Markeer een nieuwe stap, benoem waar het je om gaat en maak er een feestje van.*

# 7 Bijlagen

## 7.1 Bijlage 1: Lijst van oefeningen in dit boek

Oefening 1. Wederzijds afstemmen in relaties	22	Oefening 28. Fijne plekken zoeken	63
Oefening 2. Betekenis van bedrijf en omgeving voor elkaar	23	Oefening 29. Bedrijfsidentiteit herkennen door vreemde ogen	68
Oefening 3. Sociale relaties onderhouden	23	Oefening 30. In gesprek komen met de bedrijfsidentiteit of het bedrijfswezen	68
Oefening 4. Afhankelijkheid van de buitenwereld	27	Oefening 31. In gesprek komen over de drijfveren van bedrijfsleiders	69
Oefening 5. Functionele samenhang binnen het bedrijf	28	Oefening 32. Het verschil tussen doel en middel	69
Oefening 6. Juiste omvang van de bedrijfsdelen	28	Oefening 33. De gewenste dynamiek	71
Oefening 7. Rondleiding in de vorm van een bedrijfsbiografie	30	Oefening 34. Eenzijdigheden opsporen en compenseren	71
Oefening 8. Sluimerende wensen	31	Oefening 35. De bedrijfsidentiteit tonen	73
Oefening 9. Samenwerking tussen voorgangers en opvolgers	31		
Oefening 10. Stoppen op het juiste moment	32		
Oefening 11. Draaiboek bij het afronden	33		
Oefening 12. Vakmanschap doorgeven	34		
Oefening 13. Hoeveel spullen?	36		
Oefening 14. Bedrijfsritmes en oplaadmomenten	37		
Oefening 15. De veerkracht van het bedrijf	37		
Oefening 16. 'Herstelplekken' vinden	37		
Oefening 17. Duidelijkheid van de begrenzing	42		
Oefening 18. De juiste bedrijfsomvang	43		
Oefening 19. Verbinding van de hoofdlocatie met losse percelen	43		
Oefening 20. Doorlaatbaarheid van de buitengrens	44		
Oefening 21. De zichtbaarheid van het bedrijf langs de omtrek	45		
Oefening 22. Herken de hartplek(ken) van het bedrijf	47		
Oefening 23. De kwaliteit van het erf	47		
Oefening 24. Nieuwe bedrijfsdelen opnemen? Of juist delen schrappen	52		
Oefening 25. Een praktische en levendige infrastructuur	57		
Oefening 26. De mate van aandacht voor alle plekken	58		
Oefening 27. Ecologische verbindingen	59		

## 7.2 Bijlage 2: Teken instructies bedrijfsorganisme schema

Hiermee maak je voor je bedrijf zulke bedrijfsorganisme schema's zoals op blz 25, 26 en 50.

- Het betreffende **zelfstandig bedrijf** is de grote cirkel met **bedrijfsdelen**(=organen) daar binnen als kleine cirkels, met orgaanaam erin. Splits de bedrijfsorganen zó ver uit als zinvol is; bijeen voegen wat dezelfde rol speelt in t bedrijf. Het moet overzichtelijk blijven.
- **Producten, diensten** en ander soort '**betekenissen**' zijn pijlen met betekenis erbij geschreven. Indien mogelijk, maak het kwantitatief met getallen (voorbeeld: 50 ton stro aankoop en 10 ton stro uit eigen teelt).
- Als pijlen naar/van veel verschillende organen zouden lopen en een warboel dreigen te maken, gebruik dan de buitencirkel om de **betekenis voor het geheel** aan te duiden.
- **Koppelbedrijven** zijn kleine cirkels buiten de eigen bedrijfscirkel. Een bedrijf is pas een koppelbedrijf als er een wederzijdse relatie is, dus zowel een pijl heen als terug. Handig om boven of beneden het eigen bedrijf te tekenen.
- **Gezamenlijke bedrijfsdelen**, die samen met externe mensen worden geëxploiteerd, zijn cirkels half over de buitenrand van de eigen bedrijfscirkel.
- **Input-pijlen** komen zo veel mogelijk vanaf de linkerkant de bedrijfscirkel in, output-pijlen gaat veel mogelijk aan de rechterkant de bedrijfscirkel uit.
- **Economie**: Pijlen voor producten en diensten waar geld voor betaald wordt zijn rood, waar geld voor gekregen wordt zijn groen. Schenkingen zijn paars (zowel ontvangen als gegeven). Interne pijlen binnen de economische eenheid zijn zwart (deze worden niet in geld uitgedrukt). Zonlicht, regen, koolzuurgas, luchtstikstof zijn een gratis geschenk voor elke boer.

## 7.3 Bijlage 3: Inventarisatie bedrijfsidentiteit

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.

Hoort bij oefening 31 in het Werkboek (op blz 69).

Ook als download via [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl) en [www.jokebloksma.nl](http://www.jokebloksma.nl) onder genoemde publicatie.

datum: .....						past bij uw drijfveren niet ↔ wel
Naam bedrijf: ..... ingevuld door: .....(persoon)						
Adres: .....						
<b>Ambitie van de ondernemer(s)</b>						
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, principiële)						
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)						
<b>Voedselproductie</b>						
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						



<b>Bedrijf als plek</b>					
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					
<b>Plezier beleven aan</b>					
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.					
<b>Eigen stijl</b>					
Eenvoudig					
Functioneel					
Artistiek					
Romantisch					
Traditioneel					
Ambachtelijk					
Gezellig rommelig					
Ordelijk					
Zakelijk					
Persoonlijk					
Intiem					
Echt, eerlijk					
Rust					
Ruimte					
Liefdevol					

## 7.4 Bijlage 4: Balans tussen aarde - water – lucht – vuur

Checklijst voor balans in kwaliteiten op het bedrijf, gekarakteriseerd in 4 elementen. Hoort bij oefening 28 op blz 63. In de kolommen met cijfers 1,2,3 kunnen 3 verschillende plekken beoordeeld worden met een rapportcijfer per element.

element	landschap	vorm	materiaal	kleur	boomsoort	stemming	1	2	3
<b>aarde</b>	kale grond, grot, gebouwen, verharding	compact, structuur, laag, rechte hoeken	steen	bruin, zwart	eik, walnoot, paardenkastanje, schaduw	zwaar, rust, traditioneel, zekerheid			
<b>water</b>	rivier, meer, vlakte, ritme, weg, houtwal	organisch, romantisch, rond, lijn, vijfhoek, vloeiend	hout, water	groen, blauw	wilg	vloeiend, meegaand, gelijkmakend			
<b>lucht</b>	doorkijkjes, grootse luchten, ruimte	hoog, ijl, vlaggen, ransparant	glas	lichte kleuren	berk, acacia, trilpopulier, hangende katjes, bloesem	licht, beweeglijk, transparant, verrassend			
<b>vuur</b>	bergen, naaldwoud	hoog, spits, oepel, puntdak, vuurplaats, driehoek	metaal	rood, oranje, herfst-kleuren	taxus, cipres, naaldbomen, stekels, ronde vruchten, kegels	verandering, expansie, uitstraling			

### Voorbeelden van combinaties:

**Landschap:** snelstromende beek (water en lucht), haag (aarde en water), bloemstrook (water en vuur), dal (aarde en water).

**Gebouwen:** vlakke schuine daken (water en vuur).

**Materiaal:** compost en humus (aarde en water), mest (idem en vuur), kiezel (aarde en lucht), basalt (aarde en vuur), rood glas (lucht en vuur).

**Kleuren:** oker (aarde en vuur), roodbruin (aarde en vuur), grijs (aarde en lucht).

**Bomen:** linde en beuk (aarde en water), vleugelnoot, zwarte populier, peer, es en esdoorn (aarde en lucht), tamme kastanje en appel (aarde en vuur), els (aarde en water), kers en gouden regen (lucht en vuur).

## 7.5 Bijlage 5: Noten met verwijzingen

De verwijzingen naar websites zijn van juli 2014.

- <sup>1</sup> Een bruikbare checklist over welke vormen van verbrede landbouw passen bij de betrokken ondernemer is te vinden in 'Kansenscanner' op [www.waardewerken.nl](http://www.waardewerken.nl) (2014).
- <sup>2</sup> 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.
- <sup>3</sup> **Landschapsonderzoekers** houden zich al heel lang bezig met herkennen en onderscheiden van samenhangen. 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 appél aan ons bewustzijn. Louis Bolk Instituut.  
Erwin Frohmann onderscheidt de fysieke, emotionele en geestelijke samenhangen, die aansluiten op de lagen genoemd bij het gezond-



heidsbegrip voor mensen van 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 een 5e samenhang toe, namelijk met 'wat de mensen op die plek doen en willen'.

- <sup>4</sup> 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.
- <sup>5</sup> Meer over de **Buurderij** op [www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/publicaties/72/OpwegnaareenBuurderij.html](http://www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/publicaties/72/OpwegnaareenBuurderij.html) (7-2014)
- <sup>6</sup> 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. Uitgeverij Lemniscaat.
- <sup>7</sup> Voor Biologisch-dynamische landbouw of biodynamische landbouw: zie [www.bdvereniging.nl](http://www.bdvereniging.nl).
- <sup>8</sup> In kringen van **biologisch dynamische landbouw** wordt al vanaf 1924 (toen R.Steiner de Landbouwcursus hield), de nadruk gelegd op het begrip '**bedrijfsorganisme**' en '**bedrijfsindividualiteit**'. In deze kringen hebben verschillende auteurs het begrip met verschillende accenten uitgewerkt. Bijvoorbeeld, nadruk (1) op de mest-voer-kringlopen binnen het gemengde bedrijf, (2) op het streven naar diversiteit binnen het bedrijf waardoor het naar buiten toe zo veel mogelijk onafhankelijk kan zijn, (3) op de sociale samenleving van bedrijfsmedewerkers, (4) op het eigen karakter van elk bedrijf, (5) op het beeld van de mens als zelfsturend organisme voor het bedrijf (6) op de overeenkomst van het driegelede mensbeeld (hoofd, hart+longen, ledematen) met de omgekeerde driegelede landbouw (minerale bodem, bouwvoor, levend bovengronds gewas) of (7) op het feit dat met een samenhangend bedrijf een geestelijk bedrijfswezen zich verbinden kan. In het Duitse tijdschrift *Lebendige Erde*, jaargang 2013, is een serie artikelen gewijd aan het landbouwbedrijf als organisme, landbouw als organisme en landschap als organisme.
- <sup>9</sup> 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, Uitgeverij Agora, Baarn.
- <sup>10</sup> 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](http://www.who.int/en).
- <sup>11</sup> 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. [www.louisbol.nl](http://www.louisbol.nl) -> publicaties
- <sup>12</sup> 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. In mijn verhaal gaat het nadrukkelijk ook om de 2 andere lagen van duurzaamheid.
- <sup>13</sup> Er zijn veel gratis download publicaties te vinden over praktische zaken in (alternatieve) **financiering, rechtsvormen en regelgeving** op: [www.landco.nl](http://www.landco.nl).
- <sup>14</sup> **CSA-landbouw** (is de afkorting van Community supported Agriculture of Consumers shared Agriculture in de Verenigde Staten). Het omvat initiatieven om op diverse manieren een relatie tussen burger en boer te leggen. In Nederland ook wel Pergola-landbouw genoemd. Zie verder ook: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Gemeenschapslandbouw>, [www.landco.nl](http://www.landco.nl) -> verslagen **Community Supported Agriculture Conferenties**, [www.boerenbuur.nl](http://www.boerenbuur.nl).
- <sup>15</sup> Zo lang de landbouw het moet doen met grondprijzen die door speculanten en stadsuitbreidingsbehoefte veel hoger zijn dan de landbouwkundige waarde, zal er een ongezonde druk op uitbuiting van grond, gewas, dier en boer blijven. Op kleine schaal worden alternatieven gezocht en tegengas gegeven, zie: [www.bdgrondbeheer.nl](http://www.bdgrondbeheer.nl), [www.loverendale.nl](http://www.loverendale.nl), [www.avalon.nl](http://www.avalon.nl), [www.land-in-zicht.be](http://www.land-in-zicht.be), [www.terredeliens.org](http://www.terredeliens.org).
- <sup>16</sup> **Permacultuur** is een vorm van zelfvoorzienende, meestal kleinschalige landbouw waarbij alle functies maximaal verweven worden. Land-

- bouw wordt verbreed tot levensstijl, naast voedselproductie worden ook bouwmaterialen, vervoer, afval, energie, sociale samenleving erbij betrokken. Zie bijv. in boeken zoals 'Tuinen van overvloed', 'Herstellende landbouw', of 'Holzer's permacultuur', ook op [www.permacultuurnederland.org](http://www.permacultuurnederland.org).
- <sup>17</sup> 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' waarbij de grootte van de organen bij elkaar past ten dienste van het geheel.
- <sup>18</sup> Voor vraag en aanbod, tips en beschikbare adviseurs bij de **bedrijfscontinuïteit** in de biologische en multifunctionele landbouw is een speciale website: [www.landgilde.nl](http://www.landgilde.nl).
- <sup>19</sup> 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 bodem. Wijnand Sukkel is in *Eko-land 2014-7/8* op zoek naar een 'weerbaar landbouwsysteem' waarbij hij ook weerbaarheid tegen extreme weersomstandigheden wenst. Heleen ten Haafden gebruikt veerkracht in psychologische zin voor de mate waarin boeren de bse-crisis te boven kwamen. Zie H. van Haafden en P.H. Kersten, 2002: Veerkracht. Alterra rapport 539. Ik gebruik het begrip veerkracht graag voor het gehele bedrijfsorganisme, dus ecologisch, klimatologisch, psychologisch en ook de economische veerkracht van een bedrijf.
- <sup>20</sup> Citaat uit A. de Geus, 1997: **De levende Onderneming**. Uitgeverij Scriptum management, Schiedam.
- <sup>21</sup> 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.
- <sup>22</sup> 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 actuele waarden te verbinden.
- <sup>23</sup> Zie voor de praktijk van koppelbedrijven: U. Prins, J. de Wit, E. Heeres, 2004: *Handboek Koppelbedrijven - Samen werken aan een zelfstandige, regionale, biologische landbouw*. [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl) publ. no.LV53.
- <sup>24</sup> In de brochure 'Riet voor stro' is info te vinden voor toepassing van natuurstrooisel in de stal. Download van [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl).
- <sup>25</sup> Overzicht van regelgeving voor de multifunctionele landbouw op: [www.landco.nl/index.php?page=landcothemaregels](http://www.landco.nl/index.php?page=landcothemaregels)
- <sup>26</sup> 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 op overeenkomende 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 voor de kwaliteit van het landschap. Zie E. Frohmann, 2000: *Gestaltqualitäten in Landschaft und Freiraum, Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien*. Bij "EcoIntention" (voorheen 'Ecotherapie') worden deze energetische relaties verzorgd bij agrarische bedrijven, zie [www.ecotherapie.org](http://www.ecotherapie.org) en zie ook H. Andeweg (2011) 'Scheppend leven, over grondbeginselen van energetisch beheer', Uitg. Juwelenschap.
- <sup>27</sup> Samenhang tussen bedrijfsmaatregelen en ecologische (hoofd)structuren in het landschap is bijvoorbeeld uitgewerkt door Frans Smeding tot in '**Bedrijfsnatuurplannen**'. Deze relaties hebben betekenis voor de ecologische zelfregulatie op het bedrijf en voor de natuurbescher-

- ming 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](http://www.landschapsbeheer.nl) (7-11-2007).
- <sup>28</sup> Om deze menselijke eigenschappen van de kracht van een sterke en unieke identiteit te benadrukken wordt door sommigen liever het begrip 'individualiteit' gebruikt en zij spreken dan vervolgens ook over 'bedrijfsindividualiteit'.
- <sup>29</sup> In de biodynamische landbouw worden **bd-preparaten** gebruikt om de autonomie en veerkracht van de bedrijfsindividualiteit te versterken.
- <sup>30</sup> 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 'Bedrijfstijlen' waarbij de nadruk ligt op de management stijl. Zie bijv. J.D. van der Ploeg, 1999: De virtuele boer, Van Gorcum, Assen.
- <sup>31</sup> Jaap Vermuë schreef het boek '**Bewustzijn in bedrijf**' (2013) over stuurmanskunst voor een vitale bedrijfsorganisatie. Over een gezonde verhouding in aandacht voor de geestelijke en voor de materiele kant van het bedrijf. En tevens over de gezonde verhouding in aandacht voor de binnen- en buitenkant het bedrijf.
- <sup>32</sup> Deze 3 lagen bij het bedrijf corresponderen met lichaam, ziel en geest bij de mens.
- <sup>33</sup> 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 zoals in dit boek wordt gebruikt, 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/bedrijf.
- <sup>34</sup> In de biodynamische landbouw herkennen veel boeren een meesturend bedrijfswezen (R. Steiner, Vruchtbare Landbouw en M. Rietveld, Houden van de aarde). Een groep wetenschappers (Earth System Science Group) herkennen dat de aarde zich gedraagt alsof het een levend iemand is.
- <sup>35</sup> Voorbeelden staan beschreven in de brochure '**Bedrijfsindividualiteit in Beweging**', verkrijgbaar bij [www.bd-vereniging.nl](http://www.bd-vereniging.nl).
- <sup>36</sup> [www.dezonnetuin.org](http://www.dezonnetuin.org)



de natuurlijke kennisbron

Het Louis Bolk Instituut in Driebergen is een onafhankelijk, internationaal kennisinstituut ter bevordering van écht duurzame landbouw, voeding en gezondheid. Dankzij praktijkgericht onderzoek en advies werken onderzoekers in multidisciplinaire teams al meer dan 35 jaar aan gezonde bodems, planten, dieren en mensen in hun onderlinge samenhang. Want in plaats van geïsoleerde deelvragen te beantwoorden, worden vraagstukken in de brede context geplaatst en komen oplossingen tot stand die werken voor het hele 'systeem'. Onderzoekers en adviseurs werken nauw samen met de praktijk. Daardoor zijn oplossingen, kennis en adviezen praktisch en goed toepasbaar en leiden ze tot een duurzame en gezonde groei van mens, dier, plant en bodem.

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

 @LouisBolk



## Werkboek Gezond Landbouwbedrijf

De 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.