

Rapport

# DE ONDERNEMENDE LANDBOUWER

## Syntheserapport rond ondernemerschap in de landbouw

Anne Vuylsteke, Dirk Van Gijsegem, Dirk Bergen,  
Eva Van Buggenhout en Tom Van Bogaert

Vlaamse overheid  
Beleidsdomein Landbouw en Visserij



# DE ONDERNEMENDE LANDBOUWER

## SYNTHESE RAPPORT ROND ONDERNEMERSCHAP IN DE LANDBOUW

**Entiteit:** Departement Landbouw en Visserij  
**Afdeling:** Monitoring en Studie  
**Auteurs:** Anne Vuylsteke, Dirk Van Gijsegem, Dirk Bergen,  
Eva Van Buggenhout en Tom Van Bogaert

**April 2012**

# COLOFON

## Samenstelling

Departement Landbouw en Visserij | afdeling Monitoring en Studie

## Verantwoordelijke uitgever

Jules Van Liefveringhe, secretaris-generaal

## Depotnummer

D/2012/3241/085

## Lay-out

Seppe Bernar, afdeling Organisatie en Strategisch Beleid

## Druk

Vlaamse overheid

## Voor bijkomende exemplaren neemt u contact op met

Afdeling Monitoring en Studie  
Koning Albert II-laan 35 bus 40 | 1030 Brussel  
Tel. 02 552 78 20 | Fax 02 552 78 21 | [ams@vlaanderen.be](mailto:ams@vlaanderen.be)

## Een digitale versie vindt u terug op

[www.vlaanderen.be/landbouw/studies](http://www.vlaanderen.be/landbouw/studies)

Vermenigvuldiging en/of overname van gegevens zijn toegestaan mits de bron expliciet vermeld wordt: Vuylsteke A., Van Gijseghe D., Bergen D., Van Buggenhout E. & Van Bogaert T. (2012) *De ondernemende landbouwer - Syntheserapport rond ondernemerschap in de landbouw*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Graag vernemen we het als u naar dit rapport verwijst in een publicatie. Als u een exemplaar ervan opstuurt, nemen we het op in onze bibliotheek.

Wij doen ons best om alle informatie, webpagina's en downloadbare documenten voor iedereen maximaal toegankelijk te maken. Indien u echter toch problemen ondervindt om bepaalde gegevens te raadplegen, willen wij u hierbij graag helpen. U kunt steeds contact met ons opnemen.

Wilt u op de hoogte gehouden worden van onze nieuwste publicaties, schrijf u dan in op de AMS-nieuwsflash via de onderstaande link:

[www.vlaanderen.be/landbouw/studies/nieuwsflash](http://www.vlaanderen.be/landbouw/studies/nieuwsflash)

# INHOUD

<b>1 LANDBOUW EN ZIJN OMGEVING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Landbouw, een stevige sector in beweging .....	5
1.1.1 Belang en impact van de Vlaamse land- en tuinbouw.....	5
1.1.2 Vlaanderen in vergelijking met Europese lidstaten.....	7
1.1.3 Een heterogene sector, een fluctuerend inkomen.....	8
1.2 Context waarbinnen de land- en tuinbouw actief zijn .....	10
1.2.1 Economische context.....	10
1.2.2 Milieucontext.....	12
1.2.3 Maatschappelijke context .....	15
<b>2 UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST</b> .....	<b>18</b>
2.1 Transitie naar een duurzame voedselproductie en -consumptie.....	18
2.2 Risico en schokvastheid.....	20
2.3 Het Europese landbouwmodel en de internationale context .....	21
<b>3 ONDERNEMERSCHAP, WAT EN HOE?</b> .....	<b>25</b>
3.1 Wat is ondernemerschap?.....	25
3.2 Strategieën voor landbouwbedrijven.....	27
3.3 Graad van ondernemerschap en beïnvloedende factoren.....	33
3.3.1 Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen.....	35
3.3.2 Ideeën voor vernieuwing.....	36
3.3.3 Groeid doelstellingen .....	38
3.3.4 Houding ten opzichte van collega's.....	39
3.3.5 Verkozen bron van productiemiddelen.....	41
3.3.6 Evenwicht tussen traditie en vernieuwing.....	42
3.3.7 Keuzes bij de bedrijfsvoering.....	42

<b>4</b>	<b>BELEIDSINSTRUMENTEN</b>	<b>44</b>
4.1	Investeringsen	45
4.1.1	Huidige maatregelen	45
4.1.2	Aandachtspunten voor de toekomst	47
4.2	Opleiding, voorlichting en begeleiding	48
4.2.1	Huidige maatregelen	48
4.2.2	Aandachtspunten voor de toekomst	49
4.3	Scheppen van een positief ondernemingsklimaat	50
4.3.1	Huidige maatregelen	51
4.3.2	Aandachtspunten voor de toekomst	52
4.4	Veranderingen in de bedrijfsvoering	53
4.4.1	Huidige maatregelen	53
4.4.2	Aandachtspunten voor de toekomst	56
<b>5</b>	<b>IDEEËN UIT HET VELD</b>	<b>61</b>
5.1	Situering en aanpak	61
5.2	Stimuleren van ondernemerschap	61
5.3	Knelpunten en hefboven	62
5.3.1	Bedrijfsexterne factoren	63
5.3.2	Productiefactoren	63
5.3.3	Vaardigheden en vorming	64
5.3.4	Cijfers, planning, marktkennis en risicobeheer	65
5.3.5	Alleen of samen?	66
5.3.6	Starten en stoppen	67
<b>6</b>	<b>UITLEIDING</b>	<b>69</b>





# VOORWOORD

Ondernemerschap is een zeer belangrijk thema voor de Vlaamse land- en tuinbouw. Daarom heb ik, als Minister van Landbouw, tijdens Agriflanders 2010 het initiatief “Landbouwer = Ondernemer<sup>2</sup>” opgestart. Het is de bedoeling om land- en tuinbouwers door middel van diverse acties te wijzen op het belang van ondernemerschap, hen ervoor te sensibiliseren en hen daarbij te helpen.

Landbouwers worden immers geconfronteerd met nieuwe uitdagingen zoals groter wordende bedrijven, toenemende technische eisen en nieuwe kennisnoden. Dat vraagt om andere bedrijfsstructuren, meer organisatie en planning, meer financiering en mogelijk samenwerking met andere collega's. Het feit dat de landbouw meer met de vrije markt te maken krijgt, vraagt meer inzicht in die markt en geeft een groter risico op prijsschommelingen zoals de laatste tijd regelmatig werd ondervonden. Daarbovenop stelt de maatschappij eisen op het vlak van duurzaamheid en dierenwelzijn en verwacht de consument dat de landbouwer daaraan tegemoetkomt.

Ondernemerschap is belangrijk om het financiële plaatje binnen het bedrijf op orde te houden. Wat is de kostprijs van mijn producten? Wat is mijn marge? Uit welke bedrijfstak haal ik de meeste winst? Wat brengt het kapitaal op dat ik in mijn bedrijf geïnvesteerd heb? Welke financiële buffers heb ik ingebouwd?

Maar ondernemerschap is meer dan dat. Ondernemerschap uit zich in een strategie waarin de landbouwer zich goed voelt. Wat zijn de sterktes en zwaktes van mijn bedrijf? Hoe zie ik de toekomst van mijn bedrijf binnen 10 of 20 jaar? Welke kennis moet ik nog verwerven?

Landbouwers zullen ondernemers in het kwadraat moeten zijn om positief in te spelen op de nieuwe uitdagingen en de kansen te grijpen! Hen daarbij ondersteunen is een taak van de overheid, in samenwerking met de landbouworganisaties en met het bij de voedingsketen betrokken bedrijfsleven.

**Kris Peeters**

Vlaams Minister-president







# INLEIDING

## Situering

Specifiek voor de land- en tuinbouw formuleert het toekomstplan 'Vlaanderen in Actie' (ViA) de ambitie om te komen tot een duurzame landbouw en visserij. Meer nog, in 2020 moet Vlaanderen over een performante landbouw beschikken die de vergelijking met de Europese landbouwconomische topregio's kan doorstaan. Op basis van de huidige bedrijfseconomische kengetallen en de productie- en handelswaarde blijkt dat de doelstellingen op economisch vlak zeker al gerealiseerd worden in Vlaanderen (en België).

Maar stilstaan bij het heden is niet voldoende: er moet vooruitgekeken worden naar de toekomst. De Vlaamse landbouw wordt vandaag geconfronteerd met veranderende omstandigheden, van globalisering en klimaatverandering over strengere eisen voor milieu en dierenwelzijn tot het wegvallen van prijsondersteuning door het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB). Ondernemerschap van de bedrijfsleiders is een cruciaal element om de uitdagingen ook om te buigen tot opportuniteiten. Want hoewel het economische belang van de primaire sector de voorbije decennia daalde, blijven land- en tuinbouw samen met het ruimere agrobusinesscomplex onmisbaar voor onze samenleving. De sector vervult belangrijke maatschappelijke opgaven, geeft blijk van dynamiek en innovativiteit en kan zich meten met de concurrentie in het buitenland.

## Veranderende omgeving

De economische omgeving waarbinnen de Vlaamse land- en tuinbouwers werken heeft de voorbije tien à vijftien jaar grote veranderingen ondergaan. Het Europese landbouwbeleid werd stap voor stap hervormd als gevolg van de toenemende vrijmaking van de wereldmarkt, de beperking van het EU-landbouwbudget en de maatschappelijke vragen ten opzichte van landbouw. Die veranderingen hebben geleid tot een situatie waarin een meer marktgerichte aanpak nodig is, maar gaan ook gepaard met hogere risico's en prijschommelingen. Crisisbestendigheid is dan ook een belangrijk thema en zal het in de toekomst ook blijven.

Tegelijk wonnen milieudoelstellingen aan belang en vraagt ook de maatschappij inspanningen op het vlak van de kwaliteit van natuur, water, bodem en lucht. Vanuit Europa wordt die toenemende aandacht concreet gemaakt via vernieuwende voorwaarden en overeenkomsten op het gebied van milieunormen. In het kader van klimaatverandering staat de Vlaamse land- en tuinbouw voor de uitdaging om enerzijds de uitstoot van broeikasgassen op een zo efficiënt mogelijke manier terug te dringen en anderzijds zich aan de nieuwe klimaatcondities aan te passen.

De landbouwer en zijn gezin vormen de basis voor het sociale weefsel van het platteland. De plattelandsomgeving is echter geen statisch gegeven, maar heeft de laatste decennia heel wat transformaties ondergaan. De ruimtelijke structuur van het Vlaamse platteland is ingrijpend veranderd, wat leidt tot bedreigingen en innovatieve kansen voor de landbouwbedrijfsvoering.

### **Ondernemerschap en innovatie als antwoord**

Ondernemerschap en innovatie zijn een basisvoorwaarde om in te spelen op die veranderingen. Als ondernemers gebruiken bedrijfsleiders namelijk opportuniteiten in de omgeving van hun bedrijf om toegevoegde waarde te realiseren. Die logica kan ook doorgetrokken worden naar de situatie van de Vlaamse land- en tuinbouwsector, maar er moet wel rekening gehouden worden met de specificiteit van de sector. Die uit zich in de typische bedrijfsstructuur, de biologische processen, de verwevenheid met de natuur en het specifieke beleidskader.

Een landbouwer moet zowel vakman, manager als ondernemer en innovator zijn. Als vakman concentreert hij zich voornamelijk op de controle van de productie. De manager denkt meer strategisch en staat in voor de planning, de organisatie en controle en de bijsturing van de bedrijfsprocessen. Een ondernemer legt de lat ten slotte nog een beetje hoger. Van hem wordt verwacht dat hij inspeelt op de nieuwe mogelijkheden van de markt en met zijn bedrijf een welbepaalde richting uitgaat en indien nodig ook innovaties ontwikkelt. Het gaat er dus niet alleen om om goede producten te produceren, maar om iets te produceren waarvoor een markt is en waarin hij zich kan onderscheiden van de rest. Dat noemen we een bedrijf met een bedrijfsstrategie.

Ondernemerschap en innovatie in de land- en tuinbouw en de bredere agro-voedingssector moeten de bedrijven in staat stellen om rendabel en competitief te blijven in een veranderende marktomgeving, maar zullen ook helpen om een antwoord te bieden op de veranderende maatschappelijke vragen en de beperkte beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen.

De overheid heeft een rol te spelen in dat veranderingsproces. Daarom zullen land- en tuinbouwers de komende jaren verder ondersteund en gesensibiliseerd worden om hun ondernemerschap verder te ontplooien. Het gaat dan bijvoorbeeld om ondersteuning door het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (VLIF) als motor voor investeringen in de landbouw, maar ook vorming, voorlichting en advies zullen een belangrijke rol hebben. Ook de onderzoeksinstituten (ILVO, praktijkcentra, universiteiten en andere) zullen via hun activiteiten innovatie bij de bedrijven verder ondersteunen.

### **Doelstelling**

Het doel van dit document is om het belang van ondernemerschap in de land- en tuinbouw te onderstrepen. We doen dit door een geïntegreerd zicht te geven op het studiewerk dat het Departement Landbouw en Visserij de voorbije jaren uitvoerde rond ondernemerschap. Verder wordt de informatie ook aangevuld met de bestaande beleidsinstrumenten, aandachtspunten voor de toekomst en worden ideeën uit het veld weergegeven. Het geheel moet helpen om ondernemerschap in de toekomst verder te stimuleren en te ondersteunen, zowel vanuit de overheid als vanuit andere actoren in het landbouwlandschap.



## 1 LANDBOUW EN ZIJN OMGEVING

Historisch gezien heeft de landbouw in Vlaanderen altijd een belangrijke economische rol gespeeld. Hij is de traditionele voedselleverancier en neemt een groot aandeel van het areaal in. Een belangrijke troef is dat onze landbouw kan werken op relatief goede en vruchtbare landbouwgrond en profiteert van een gematigd klimaat.

Net als in andere industrielanden is het economische belang van de primaire sector in ons land de voorbije decennia geslonken. In absolute cijfers lijkt het economisch belang van de land- en tuinbouw eerder beperkt, maar binnen de ruimere agrov voedingssector is de sector onmisbaar voor onze samenleving. De agro-voedingssector vervult belangrijke maatschappelijke opgaven, geeft blijk van dynamiek en zin voor innovatie en kan zich meten met de concurrentie in het buitenland. Dat maakt dat de landbouw vandaag zeker toekomst heeft, ondanks de immense uitdagingen.

Het doel van het hoofdstuk is om een situatieschets van de landbouw en zijn omgeving te geven. Dat omvat zowel een beschrijving van de sector zelf als van de veranderende economische, ecologische en maatschappelijke context waarin hij opereert.

### 1.1 Landbouw, een stevige sector in beweging

#### 1.1.1 Belang en impact van de Vlaamse land- en tuinbouw

Het belang en de impact van de Vlaamse land- en tuinbouw kan beschreven worden aan de hand van verschillende indicatoren die betrekking hebben op de economische context, structurele kenmerken, sociale aspecten en milieueffecten. In de volgende paragrafen geven we een beknopt overzicht, maar meer uitgebreide informatie is beschikbaar in het Landbouwrapport (LARA) (Platteau et al., 2010) en in recentere rapporten van de afdeling Monitoring en Studie, die terug te vinden zijn op [www.vlaanderen.be/landbouw/studies](http://www.vlaanderen.be/landbouw/studies).

#### Sector

De geraamde eindproductiewaarde van de Vlaamse land- en tuinbouw bedraagt in 2011 5,1 miljard euro. 63% is afkomstig van de veeteelt, 28% van de tuinbouw en 9% van de akkerbouw. De producten die in Vlaanderen het meest bijdragen tot de omzet zijn varkensvlees (1,4 miljard euro), zuivel (720 miljoen euro), rundvlees (670 miljoen euro), groenten (570 miljoen euro) en sierteelt (510 miljoen euro). Vlaanderen is goed voor ongeveer drie kwart van de nationale eindproductiewaarde. Met uitzondering van een aantal akkerbouwproducten (granen, suikerbieten), neemt Vlaanderen voor de belangrijkste producten duidelijk meer dan de helft voor zijn rekening.



In 2010 bewerkte de Vlaamse land- en tuinbouw volgens gegevens van de meienquête een oppervlakte van 616.866 ha. Daarvan nemen weiden, grasland en voedergewassen (vooral maïs) met 60% het grootste aandeel voor hun rekening. Het grote areaal voedergewassen illustreert het belang van de rundveehouderij in Vlaanderen: 51% van de landbouwbedrijven houdt runderen.

Dankzij de landbouw is ons land voor heel wat voedingsproducten zelfvoorzienend. De productie dekt met andere woorden de consumptie. Uit cijfers van de FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie blijkt dat de Belgische zelfvoorzieningsgraad voor aardappelen 251% bedraagt, voor varkensvlees 239%, voor verse vloeibare melkproducten 149%, voor witte suiker 148%, voor rund- en kalfsvlees en voor groenten 136%, voor kippenvlees 117%, voor eieren 104%, voor fruit (zonder citrusvruchten) 78% en voor graan 52%.

De totale Belgische handel in landbouwproducten laat in 2010 een handelsoverschot optekenen van 4,2 miljard euro. De totale uitvoer is goed voor 32,6 miljard euro, terwijl de invoer van landbouwproducten 28,5 miljard euro bedraagt. Het aandeel van de invoer en de uitvoer van landbouwproducten in de totale Belgische handel bedraagt respectievelijk 8,8% en 9,2%. De agrarische sector vertegenwoordigt ongeveer een kwart van het totale handelsoverschot van 16,4 miljard euro.

## Bedrijven

De landbouwsector evolueert pijlsnel. De schaalvergroting en de professionalisering zetten zich voort. Het aantal landbouwbedrijven neemt gestaag af en ligt nu bij 28.331 eenheden. Ten opzichte van 2000 is de gemiddelde oppervlakte cultuurgrond per bedrijf met 40% gestegen tot 21,8 ha. Ook de gemiddelde grootte van de veestapel per bedrijf stijgt continu. Zo heeft een rundveebedrijf in 2010 gemiddeld 90 runderen, een varkensbedrijf 1.174 varkens, en een pluimveebedrijf 32.755 vleeskippen. Ten opzichte van 2000 is dat een stijging van respectievelijk 31%, 49% en 37%.

De landbouwer diversifieert. Hij verruimt steeds meer zijn werkveld tot buiten de traditionele landbouwonderneming met activiteiten als thuisverwerking en -verkoop van hoeveproducten, hoevertoerisme, zorgfuncties, landschaps- en natuurbeheer. 19% van alle Vlaamse landbouwers onderneemt in 2010 een verbredingsactiviteit. Dat is bijna een vijfde meer dan in 2009. Zo zijn er 2.756 unieke landbouwers die een beheersovereenkomst in landschaps- en natuurzorg lopen hebben, 935 hoeveproducenten, 688 loonwerkers, 397 actieve zorgboerderijen, 286 bedrijven met hoevertoerisme, 261 landbouwbedrijven die energie produceren om te verkopen en 150 landbouwbedrijven die plattelandsklassen ontvangen.

### **1.1.2 Vlaanderen in vergelijking met Europese lidstaten**

De vorige paragraaf beschreef het belang van de Vlaamse land- en tuinbouw op basis van de belangrijkste cijfers. De bevindingen worden verder geïllustreerd door de performantie van de Vlaamse land- en tuinbouw te vergelijken met andere Europese landen, op basis van bedrijfseconomische kengetallen en de productie- en handelswaarde.

#### **Bedrijfseconomische kengetallen**

We voerden een benchmarking voor de jaren 2006 en 2007 (Bergen & Tacquenier, 2011) uit om de Vlaamse landbouw te vergelijken met die in andere EU-lidstaten. Uit de resultaten blijkt dat de Vlaamse en Belgische landbouw voor de meeste indicatoren als erg performant voor de dag komt. Voor het netto bedrijfsinkomen en het netto bedrijfsinkomen per voltijdse familiale arbeidskracht komt Vlaanderen op de eerste plaats. De netto toegevoegde waarde per voltijdse arbeidskracht (plaats 3), de productiviteit (plaats 4) en het rendement op activa (plaats 5) vallen ook netjes binnen de top 5. De netto toegevoegde waarde per bedrijf valt daar net buiten met een 6de plaats, maar dat blijft eervol aangezien alleen Nederland, Denemarken en enkele landen met gemiddeld erg grote bedrijven beter doen. De solvabiliteit en de schuldgraad zijn een heel ander verhaal. Voor solvabiliteit staat Vlaanderen rond de 20ste plaats, voor schuldgraad rond de 8ste. Beide indicatoren geven aan dat stevig geïnvesteerd wordt in de Vlaamse landbouw, wat enerzijds blijkt geeft van de wil om te ondernemen en te innoveren, maar anderzijds onze landbouwbedrijven ook kwetsbaar maakt in economisch slechtere tijden.

#### **Productiewaarde en handelssaldo**

De plaats van onze land- en tuinbouw in de Europese Unie kan ook ingeschat worden door de productiewaarde en het handelssaldo.

Uit de analyse van Eurostat-data blijkt dat België een niet te verwaarlozen percentage van de Europese landbouwproductie voor zijn rekening neemt. Wat de productiewaarde tegen basisprijs betreft neemt de landbouw in België in 2010 2,20% van de totale waarde van de EU-27 in. Bij een aantal producten is dat percentage beduidend hoger, zoals bij bloemkool (6,35%), varkensvlees (4,53%), aardappelen (4,35%), rundvlees (4,16%), tomaten (3,59%) en suikerbieten (3,55%).

België neemt in de EU in 2010 7,2% van de landbouwimport en 8,4% van de landbouwexport voor zijn rekening. Dat zet op ons op een zesde plaats voor de uitvoer (na Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Italië) en voor de import op een vierde plaats (na Nederland, Duitsland en Frankrijk). Ons land heeft met 4,2 miljard euro, na Nederland, Frankrijk en Denemarken, het grootste agrohandelsoverschot van alle EU-lidstaten. Dat wijst op de open economie van ons land, die leeft van in- en uitvoer en doorvoer van producten. De havens spelen daarin een belangrijke rol.

### 1.1.3 Een heterogene sector, een fluctuerend inkomen

Ondanks alle macro-economische statistieken is landbouw moeilijk onder één noemer te vatten. Er is een enorme heterogeniteit die zich niet alleen uit tussen sectoren, teelt- of productierichtingen, maar ook in de tijd. Inkomens van landbouwbedrijven kunnen daardoor sterk onderling verschillen, zowel binnen hetzelfde jaar als tussen jaren onderling.

Tabel 1 toont bijvoorbeeld aan dat de netto toegevoegde waarde per arbeidseenheid in de landbouw sterk fluctueert tijdens de periode 2006-2011. Zo lag de verhouding beduidend lager in 2011, 2008 en 2009 in vergelijking met 2006.

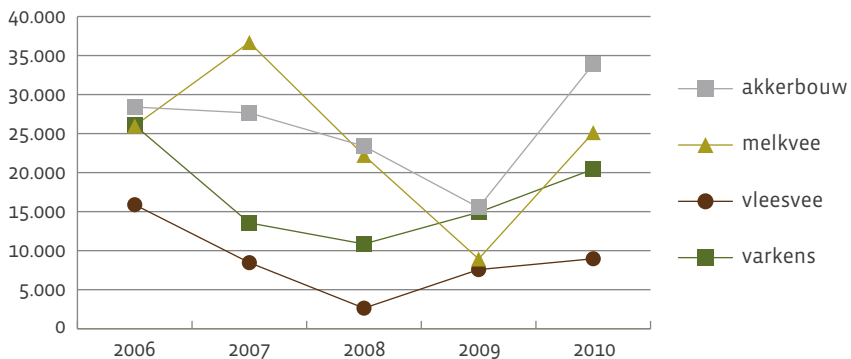
**Tabel 1.** Evolutie van de netto toegevoegde waarde per arbeidseenheid (euro), Vlaanderen, 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010 (*)	2011 (*)
FAK/FAI	31.997	32.639	22.592	22.884	31.997	20.955
Afwijking t.o.v. 2006 = 100	100	102	71	72	100	64

(\*) voorlopige cijfers  
Bron: AMS

Eenzelfde variatie komt ook naar voren uit de vergelijking tussen subsectoren of productierichtingen. Figuur 1 toont de inkomensvariabiliteit bij gespecialiseerde bedrijven tussen een aantal subsectoren in de landbouw in de periode 2006-2010. Bijna alle deelsectoren werden geconfronteerd met een daling van het FAI per FAK tussen 2006 en 2009 en een stijging in 2010. De omvang van daling en stijging verschilt wel tussen de subsectoren. Uitzondering zijn de gespecialiseerde melkveebedrijven, die nog een stijging kenden in 2007.

**Figuur 1.** Evolutie van het familiaal arbeidsinkomen per familiale arbeidskracht (euro) voor gespecialiseerde bedrijven in verschillende subsectoren, 2006-2010

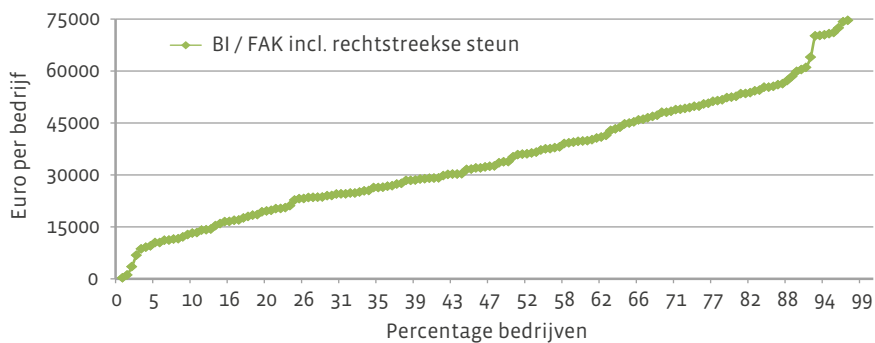


Bron: AMS op basis van Raes et al. (2012)

Ten slotte camoufleren de gemiddelden voor de landbouw in zijn geheel en per productierichting de spreiding van de resultaten tussen bedrijven onderling.

Figuur 2 illustreert de diversiteit door de spreiding weer te geven van het bedrijfsinkomen per familiale arbeidskracht van melkveebedrijven (gemiddelde cijfers voor de periode 2005-2007).

**Figuur 2.** Bedrijfsinkomen per familiale arbeidskracht voor melkveebedrijven (gemiddelde over periode 2005-2007)



Bron: Deuninck J. (2009)

## 1.2 Context waarbinnen de land- en tuinbouw actief zijn

Het volstaat echter niet om naar de land- en tuinbouw alleen te kijken: er moet ook rekening gehouden worden met de context waarin de sector opereert. Des te meer omdat die context volop in beweging is. In de volgende paragrafen beschrijven we achtereenvolgens de belangrijkste aspecten van de economische, ecologische en maatschappelijke context.

### 1.2.1 Economische context

De economische omgeving waarbinnen de Vlaamse land- en tuinbouwers werken onderging de voorbije decennia grote veranderingen. De hervormingen van het Europese landbouwbeleid hebben geleid tot een situatie waarin een hoge productie niet noodzakelijk leidt tot een aanvaardbaar inkomensniveau voor de landbouwer. Door de meer marktgerichte aanpak zijn de prijzen niet langer gegarandeerd en moeten boeren meer en meer die producten produceren waarvoor er een vraag bestaat en waarvoor de consument een aanvaardbare prijs wil betalen. Prijschommelingen en de daarbij horende risico's zijn de laatste jaren duidelijk voelbaar geworden voor de individuele Vlaamse landbouwbedrijven.

#### Productie en prijzen

Landbouw staat de volgende decennia voor een grote uitdaging. Als gevolg van de groeiende wereldbevolking en veranderende consumptiepatronen, zal de sector geconfronteerd worden met een stijgende vraag naar voeding. Tegelijk stelt men ook vast dat de rendementsverbeteringen de voorbije jaren afvlakken, zodat extra inspanningen nodig zijn op dat vlak om de landbouwproductie te laten stijgen. Voorwaarden om de productiviteit in de komende jaren nog te laten stijgen zijn een goede opleiding van agrarische arbeidskrachten, beschikbaarheid van geschikte technologieën en politieke stabiliteit, waardoor de prijssignalen niet verstoord worden.

De prijzen voor landbouwproducten en levensmiddelen zijn in 2007 en 2008 enorm gestegen als gevolg van tijdelijke en structurele factoren. Het gaat o.a. om een toenemende vraag uit snel groeiende economieën, een stijgend gebruik van biobrandstoffen, tegenvallende oogsten, een gebrek aan aandacht voor de landbouw (vooral in de ontwikkelingslanden) en een vermindering van de overschotten door politieke hervormingen. De markt wordt gekenmerkt door een sterke prijsvolatiliteit die wellicht in de toekomst verder zal aanhouden. De fluctuerende prijzen leiden ook tot speculatie op basis van landbouwgrondstoffen. Ook in de voorbije jaren werden de landbouwers weer geconfronteerd met sterk dalende prijzen voor hun producten, terwijl hun kosten stegen en de consumentenprijzen op een vrij hoog niveau bleven.



Dat alles heeft geleid tot een situatie van grote prijsvolatiliteit, meer onzekerheid en grotere risico's voor de land- en tuinbouwers. Er is dan ook vraag naar meer mogelijkheden om de crisisbestendigheid en de weerbaarheid van de sector te verhogen.

### Consument

De consumentencultuur is niet statisch, maar verandert voortdurend. Door de jaren heen kreeg de consument niet alleen meer keuzeparameters (Wat ga ik eten? Op welke manier bereid? Thuis of buitenshuis?), hij is ook meer tijdsgebonden gaan consumeren. Op weekdays worden convenience-producten en maaltijden buitenshuis aan belang, terwijl er in de vrije tijd een tendens is naar een meer actieve betrokkenheid bij de productie en verwerking van voeding (slow food, zelf groenten en fruit telen, zelf koken, streekproducten, enz.).

Dat alles heeft geleid tot complexere consumptiepatronen. Zowel economische motieven, identiteitsfactoren als politieke en ethische overwegingen spelen een rol bij de aankoopbeslissing van voedsel. Die vaststelling wordt nog versterkt door onze multiculturele samenleving, met verschillende voedings- en consumptiepatronen.

Toch wijst onderzoek uit dat smaak en prijs de meest beslissende koopedeterminanten zijn, maar de consument laat zich ook steeds meer leiden door gezondheidsargumenten. Kwaliteit en veiligheid zijn basisvereisten en de consument aanvaardt geen enkele tekortkoming van zijn voeding (no-risk maatschappij). Het kwaliteitsaspect uit zich onder diverse aspecten: een ongeschonden en uniform uitzicht, geen contaminatie met niet-natuurlijke of toegevoegde stoffen maar ook voedingsadditieven, aandacht voor de samenstelling, het transport en ethische overwegingen. Ook productiewaarden (bv. fair trade), productiemethoden (bv. dierenwelzijn, biologisch) en herkomst (land van oorsprong, voedselkilometers) spelen een rol in het aankoopgedrag van de consument.

### Ruimte voor landbouw

Vlaanderen is een zeer verstedelijkt gebied, heeft een hoge bevolkingsdichtheid en is bovendien ook een verkeersknooppunt in Europa. Landbouw is in die context de voornaamste ruimtegebruiker en –beheerder, maar de sector staat in die hoedanigheid onder enorme druk. De ruimte en grond op het platteland worden ook door andere sectoren geclaimd. Als gevolg van verstedelijking, vertuining, versnippering en andere transformaties op het platteland wordt de landbouwer met veel andere actoren en sectoren in het buitengebied geconfronteerd. De multifunctionaliteit op het platteland werpt hindernissen op voor de bedrijfsvoering (schaalvergroting, vestiging nieuwe bedrijven), maar biedt tegelijk ook kansen.

Landbouw doet immers meer dan enkel het verbouwen van land, maar levert ook diensten zoals het onderhoud van het landschap. De landbouwer verruimt steeds meer zijn werkveld tot buiten de traditionele landbouwonderneming met activiteiten als thuisverwerking en -verkoop van hoeveproducten, hoevetoerisme, zorgfuncties, landschaps- en natuurbeheer.

Mede door de oprukkende verstedelijking gaat het karakteristieke van het platteland steeds meer verloren. Identiteits- en beeldbepalende gebouwen en andere getuigen uit het verleden verdwijnen of verloederen. De historische landschappen vervagen en versnipperen en evolueren bovendien onvoldoende naar nieuwe kwaliteitsvolle entiteiten. Het resulteert dikwijls in het verloren gaan van potenties op het vlak van economie. Nu steeds meer mensen meer vrije tijd hebben en in de sterk verstedelijkte omgeving ook het belang van rust en ontspanning toeneemt, kunnen relictlandschappen, erfgoed en erfgoedelementen een belangrijke ondersteunende rol hebben op het vlak van beleving van het platteland.

### **1.2.2 Milieucontext**

Er is een toenemende aandacht voor ecologische aspecten, zoals kwaliteit van natuur, water, bodem, lucht, biodiversiteit, enz. Het Vlaamse beleid op die vlakken wordt sterk bepaald door het Europese beleid, bv. via het klimaatbeleid, de nitraatrichtlijn, de kaderrichtlijn water en de bodemrichtlijn. Ook de EU 2020-strategie mikt expliciet op slimme, duurzame en inclusieve groei. Het is dan ook belangrijk dat de sector een toenemende aandacht heeft voor milieukwaliteit en de bijhorende normen en overeenkomsten. De toenemende maatschappelijke interesse voor milieu en duurzaamheid biedt kansen voor meer duurzame of biologische vormen van landbouw.

De milieudruk van de Vlaamse landbouw neemt in de periode 2000-2008 af. Met name de verzurende en vermestende emissie, de broeikasgasemissie en de emissie van fijn stof dalen aanzienlijk, vooral als gevolg van de krimpende veestapel, de conjunctuur en het gevoerde mestbeleid. De erosiegevoeligheid van het landgebruik neemt daarentegen toe. Na 2008 stijgt de milieudruk weer licht voor energiegebruik, broeikasgassen en verzurende emissie. Die evolutie is aangedreven door een stijgende veestapel en de uitbreiding van warmtekrachtkoppelingssystemen in de glastuinbouw.

### **Klimaat**

Er is vandaag een wetenschappelijke consensus dat de mens mee verantwoordelijk is voor klimaatsverandering via de uitstoot van broeikasgassen zoals koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>), methaan (CH<sub>4</sub>) en lachgas (N<sub>2</sub>O). Ook landbouwactiviteiten dragen bij aan de emissies.

In 2010 bedraagt de totale emissie van broeikasgassen uit de landbouw 9.192 kton CO<sub>2</sub>-equivalenten, een daling met 17% t.o.v. 1990 en 8% t.o.v. 2000. De daling is voornamelijk het gevolg van een inkrimping van de veestapel en ook het rationelere energiegebruik in de glastuinbouw. Sinds 2008 neemt de emissie weer toe met 5 %. Die toename is voor de helft toe te schrijven aan de glastuinbouw en voor een kwart aan de aangroeiende veestapel.

Het aandeel van de landbouw in de totale Vlaamse broeikasgasemissie bedraagt 11%. Het relatief grote aandeel van de landbouw is te wijten aan het feit dat lachgas (N<sub>2</sub>O) en methaan (CH<sub>4</sub>) een veel zwaarder broeikaseffect hebben dan koolstofdioxide. 53% van de Vlaamse lachgasemissie en 77% van de Vlaamse methaanemissie komen uit de landbouw.

Om de klimaatsverandering tegen te gaan wordt ingezet op vermindering van de emissies van broeikasgassen (mitigatie). Momenteel wordt er gestreefd naar een 20/20/20-doelstelling: 20% verhoging van de energie-efficiëntie, 20% reductie van de broeikasemissies en 20% hernieuwbare energiebronnen in 2020. Op lange termijn, tegen 2050, wordt een reductie van 50% vooropgesteld.

Er is alvast nood aan nieuwe technologische ontwikkelingen opdat de land- en tuinbouwsector de reductie van emissies zou kunnen realiseren. Tegelijk wordt verwacht dat de benodigde inspanningen de kostenstructuur beïnvloeden. Er is daarom nood aan een bewustwordingsproces rond klimaatsverandering bij de consument, opdat hij zijn consumptiepatroon zou aanpassen (door bv. meer lokale producten te consumeren) en bereid is een hogere prijs te betalen.

Naast mitigatie is er ook aandacht nodig voor adaptatie aan de veranderende klimatologische omstandigheden. Droogte, overstromingen en temperatuurstijging beïnvloeden de kwaliteit en de kwantiteit van de landbouwproductie. Daarenboven zullen klimatologische verschuivingen op lange termijn ook impact hebben op de landbouwproductie. Die processen vergen nu al voorbereiding. Nieuwe teelten, beter inzicht in watermanagement en nieuwe technologische ontwikkelingen zijn daarbij aan de orde.

## Water

Ondanks de verbeterde eco-efficiëntie en de dalende milieudruk zijn de doelstellingen rond waterkwaliteit nog niet bereikt. MAP 4 (Mestactieplan) moet helpen om de doelstellingen te bereiken, maar vormt voor verschillende sectoren een uitdaging. Meststoffen en bestrijdingsmiddelen blijven de belangrijkste invloedsfactoren op de waterkwaliteit, net zoals sterk erosiegevoelige gebieden. De druk op het waterleven door gewasbeschermingsmiddelen schommelt tussen 2005 en 2008. Dat varieert naargelang van de weersomstandigheden, het beleid, de sector en de toe- of afname van areaal.

Ook het gebruik van zoet water komt steeds meer onder druk. In 2009 bedraagt het watergebruik van de landbouw bijna 54 miljoen m<sup>3</sup>. Het overgrote deel van het watergebruik is grondwater (59%). De glastuinbouw is de grootste watergebruiker, maar vanuit milieustandpunt is die sector de beste leerling omdat hij via de serres veel hemelwater opvangt en in bassins stockeert. Meer gebruik van neerslag of afvalwater kan hier een alternatief zijn.

## Energie

Net als andere sectoren wordt land- en tuinbouw geconfronteerd met de slinkende voorraad van fossiele brandstoffen. Naast de groeiende schaarste is olie vaak afkomstig uit politiek onstabiele landen, wat zorgt voor ongunstige krachtverhoudingen. Gevolg is dat het gebruik van fossiele brandstoffen onder druk staat en er gezocht wordt naar nieuwe vormen van energievoorziening. Dat proces wordt nog versterkt door de significante uitstoot van CO<sub>2</sub>, die bijdraagt aan de klimaatverandering.

In 2009 bedraagt het directe energiegebruik in de landbouw 28,8 Petajoule. De meeste energie gaat naar de verwarming van serres. Petroleum blijft de belangrijkste energiedrager, maar er is een substantiële jaarlijkse omschakeling naar aardgas. In de land- en tuinbouw laten stijgende energiekosten zich voelen in verhoogde prijzen van mechanisatie, transport, meststoffen of pesticiden. De hoge energiekosten in transport en duurzaamheidsoverwegingen kunnen een negatief effect hebben op de invoer van landbouwproducten uit verre landen, maar kunnen ook een gunstig effect hebben op de lokale productie.

Diversificatie naar biobrandstoffen kan opportuniteiten opleveren, maar de eerste generatie biobrandstoffen zijn controversieel wegens hun lagere efficiëntie en het gebruik van landbouwgronden voor niet-voedselproductie. Naast het basisprincipe dat de voedselproductie moet verzekerd zijn, is het nu al duidelijk dat Vlaanderen niet goed geplaatst is voor de massale aanplant van energiegewassen. Er wordt dan ook beter gefocust op de verwerking van grondstoffen tot biobrandstof, gecombineerd met investeringen in onderzoek naar competitieve productietechnieken en ontwikkeling van niet-voedingsgewassen als biobrandstof, om zo de overgang naar een meer biogebaseerde economie te realiseren.

Voor de land- en tuinbouwbedrijven biedt vooral eigen duurzame energieproductie een potentieel, bv. door biogasinstallaties, zonnecellen, kleine windmolens of warmtekrachtinstallaties. De aanpassing van het huidige distributienet aan duurzame initiatieven is echter nog een knelpunt en vraagt om aangepaste overeenkomsten met de energieleveranciers.

## Biodiversiteit

Door de eeuwen heen heeft de landbouw bijgedragen tot de vorming en instandhouding van een grote verscheidenheid aan landschappen en biotopen (velden, weiden, hagen,...). Als grootste grondgebruiker en –beheerder heeft de landbouwsector bijgevolg een invloed op de toestand van de natuur in Vlaanderen. De manier waarop de landbouwer produceert en zijn bedrijf runt, bepaalt in sterke mate de biodiversiteit op en rond de landbouwgronden. Het verlies van biodiversiteit is vandaag een feit en wordt voor een deel in de hand gewerkt door de specialisatie en schaalvergroting die plaatsvindt in de landbouwsector.

## Gewasbeschermingsmiddelen

De landbouw gebruikt in 2009 2,6 miljoen kg actieve stof aan gewasbescherming. Bijna de helft daarvan zijn fungiciden en een derde herbiciden. De meeste middelen komen terecht op aardappelen (30%) en op fruitbomen (25%).

### 1.2.3 Maatschappelijke context

De maatschappelijke omgeving is een derde factor die de landbouw stuurt en bepaalt. De plattelandsomgeving is geen statisch gegeven, maar heeft de laatste decennia heel wat transformaties ondergaan. De veranderingen in het Vlaamse platteland zijn niet alleen een bedreiging, maar bieden ook mogelijkheden en kansen voor de bedrijfsvoering. Tegelijk zijn de landbouwer en zijn gezin ook een van de actoren in het sociale weefsel van het platteland.

Het platteland is niet enkel woon- en leefgebied, maar ook een ruimte waarin verschillende economische activiteiten plaatsvinden. In Vlaanderen is er echter steeds minder sprake van een scherpe scheidingslijn tussen stad en platteland. Ook in het overgangsgebied tussen stad en platteland wordt aan landbouw gedaan (cf. Danckaert et al., 2010).

Het aantal actieve ondernemingen is sinds 1999 iets sterker toegenomen in de plattelandsgemeenten dan gemiddeld in Vlaanderen. De arbeidsmarkt wordt op het platteland gekenmerkt door een hoge werkzaamheidsgraad. Dit blijkt bv. uit een snellere daling van het aantal niet-werkende werkzoekenden (1999-2008). Door het negatieve economische klimaat steeg het aantal werkzoekenden wel begin 2009 (zowel in het Vlaamse Gewest als op het platteland). Daardoor bereikte het aantal werklozen in plattelandsgemeenten in de eerste helft van 2009 opnieuw het niveau van 1999. Het platteland wordt ook gekenmerkt door een uitgesproken positief migratiesaldo. De natuurlijke aangroei is er echter lager dan gemiddeld. De bevolkingsdichtheid ligt in het gebied een stuk lager dan in de rest van Vlaanderen.



Op het platteland is de land- en tuinbouwsector ook een belangrijke werkgever voor allochtone werknemers. Circa 3,9% van de werknemers van vreemde herkomst blijkt actief in de primaire sector (t.o.v. 0,7% voor de totale bevolking). Vooral de tuinbouwsector doet een beroep op arbeidsmigranten uit de nieuwe Europese lidstaten, hoofdzakelijk Polen en Roemenen. Seizoenarbeiders van vreemde nationaliteit vertegenwoordigen bijna de helft van alle seizoenarbeiders in die sector. Deze vaststelling brengt ook een aantal aandachtspunten met zich mee, zoals het fenomeen van arbeidsmigranten, de moeilijkheden om lokaal middenkader te rekruteren, het vermijden van illegale arbeidsbemiddeling en het verzekeren van goede arbeidsvoorwaarden (Loose & Lamberts, 2010).

Met de evolutie naar een vrijere markteconomie, verandert de structuur van de Vlaamse landbouwbedrijven en dus ook de mobiliteit van de productiefactoren. De veranderingen vertonen een aantal tendensen die onlosmakelijk verbonden zijn met het familiale karakter van de Vlaamse land- en tuinbouw. Zo is er de dalende trend in het aantal land- en tuinbouwbedrijven gekoppeld aan een verdere specialisatie en schaalvergroting. De vrijgekomen grond wordt niet steeds transparant verhandeld op de grondenmarkt, wat bijdraagt tot de spanning tussen actieve landbouwers en pensioenboeren of hobbyboeren. Een andere tendens is dat een groter aantal bedrijven zoekt naar een inkomen buiten de primaire productie (Calus. et al., 2010).

Veranderingen (zoals schommelingen op de markt, tegenslagen op het bedrijf en andere externe factoren) brengen bedrijven vandaag sneller in de problemen. Om individuele, persoonlijke begeleiding te geven aan land- en tuinbouwbedrijven werd in 2007 de vzw Boeren op een Kruispunt opgericht. Via een globale technische aanpak probeert de vereniging de ondernemer en zijn bedrijf weer op de rails te krijgen, maar het kan ook gaan om de stopzetting van het bedrijf.



## 2 UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Op basis van de evoluties in de context van de Vlaamse land- en tuinbouw kunnen uitdagingen voor de toekomst geformuleerd worden. Hierbij kan meteen ook de vraag gesteld worden welk type landbouw we in de EU wensen en over de plaats die we zien voor ons landbouwmodel binnen de internationale context. Bij die keuzes moet enerzijds rekening gehouden worden met ontwikkelingen die het specifieke landbouwbeleid overstijgen en anderzijds met de specifieke eigenschappen van de land- en tuinbouw in Vlaanderen. Het gaat o.a. om de hoge intensiviteit van de land- en tuinbouw (met zijn voor- en nadelen), het relatief hoge niveau van technologische ontwikkeling, de sterke subsectoren en hun goede exportpositie, het peri-urbane karakter van een belangrijk deel van de productie en de druk op de open ruimte.

### 2.1 Transitie naar een duurzame voedselproductie en -consumptie

Om een beter zicht te krijgen op de uitdagingen en om de bouwstenen te identificeren voor een langetermijnstrategie, liet het Permanent Comité voor Onderzoek in de Landbouw<sup>1</sup> een derde foresight-oefening uitvoeren (Freibauer et al., 2011). De meta-analyse schetst, op basis een ruime selectie van beleidsdocumenten, wetenschappelijke publicaties en verkenningen die sinds 2009 gepubliceerd werden, de uitdagingen voor een duurzame voedselproductie en -consumptie<sup>2</sup>.

De uitdagingen zijn meervoudig. De agro-voedingssector zal niet alleen moeten voldoen aan de stijgende vraag naar biomassa (zowel voeding om de groeiende wereldbevolking te voeden als grondstof voor brandstoffen en industriële materialen), maar zal het moeten doen met minder grondstoffen en in een context van klimaatverandering, het versterkende effect van de economische en financiële crisis, de toenemende schaarste van natuurlijke hulpbronnen en de destabilisatie van ecosysteemdiensten.

Drie kritieke factoren zullen de Europese landbouw de volgende 30 à 40 jaar beïnvloeden: (i) de klassieke schaarste van natuurlijke hulpbronnen (vruchtbare grond, zoet water, energie, fosfor en stikstof), (ii) “nieuwe” schaarsten gelinkt aan de limieten van het milieu, zoals klimaatverandering, verzuring van de oceanen en het verlies aan biodiversiteit en (iii) maatschappelijke bijdragen die beide schaarsten zullen verergeren, maar ook kansen bieden voor de transitie naar een duurzame en billijke voedselproductie en -consumptie.

---

1 Standing Committee on Agricultural Research, [http://ec.europa.eu/research/agriculture/scar/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/research/agriculture/scar/index_en.html)

2 Het volledige rapport is online beschikbaar: [http://ec.europa.eu/research/agriculture/scar/pdf/scar\\_feg3\\_final\\_report\\_01\\_02\\_2011.pdf](http://ec.europa.eu/research/agriculture/scar/pdf/scar_feg3_final_report_01_02_2011.pdf)

De experts stellen vast dat er sinds 2008 een nieuwe type van verandering is, waarbij de verschillende drijvende krachten elkaar beïnvloeden en versterken. De complexiteit en verbondenheid zullen niet alleen leiden tot een verminderde stabiliteit, maar ook tot een grotere kwetsbaarheid en een scherpe stijging van de kosten.

Resultaat is dat de tijd om te handelen vandaag een schaars goed geworden is. Om tegemoet te komen aan de schaarsten en om het Europese agrovoedings-systeem veerkrachtiger te maken is er nood een radicale verandering van de manier waarop we voedsel consumeren en produceren. De transitie naar een meer efficiënte, duurzame voedselconsumptie en -productie in een wereld met beperkte natuurlijke hulpbronnen moet daarom voorbereid worden. Aspecten die erbij aan bod moeten komen zijn o.a. trends in consumptie, technologische innovatie, een systeem voor multilaterale governance (zodat samenwerking tussen landen gestimuleerd wordt) en het beheer van kennissystemen. Er wordt daarbij een geïntegreerde en effectieve aanpak vooropgesteld, waarbij onderzoek een belangrijke ondersteunde rol speelt.

De fundamentele bouwsteen van een visie voor 2050 is die van “een wereld die in staat is om de toegang van een groeiende bevolking tot veilig, voedzaam en cultureel aanvaardbaar voedsel te garanderen en om het noodzakelijke evenwicht tussen de vraag naar voedsel, gezondheid, voedingseisen en natuurlijke hulpbronnen te beheren”. Op wereldniveau moeten systemen voor het produceren en distribueren van voedsel veerkrachtiger, duurzamer en rechtvaardiger worden. Op basis van de visie en de analyse schuiven de EU-experts 8 principes naar voren, waarop ons voedselsysteem en desbetreffend onderzoek gebaseerd moeten zijn:

- a. Het welzijn en de hoge levenskwaliteit van alle actoren uit het voedsel- en landbouwsysteem, van producent tot consument;
- b. Efficiënt en optimaal gebruik van natuurlijke hulpbronnen door het vermijden van afval, recycling en het verminderen van onze footprint en door de toepassing van het cascade-principe;
- c. Behoud van hulpbronnen: om een onomkeerbaar verlies van natuurlijke hulpbronnen te vermijden moeten kritische natuurlijke hulpbronnen (inclusief biodiversiteit, land en water) in stand gehouden worden, rekening houdend met de interacties tussen schaarste. Het impliceert niet alleen een verhoogde productiviteit bij het gebruik van natuurlijke hulpbronnen, maar ook een ander gebruik;
- d. Diversiteit en inclusie: voedings- en landbouwsystemen moeten een weerspiegeling zijn van de territoriale diversiteit die aanwezig is (in de EU en wereldwijd) om veerkracht en gelijkheid te garanderen;

- e. **Transdisciplinariteit:** onderzoek en innovatie die aan de basis liggen van toekomstige voedsel- en landbouwsystemen moeten verschillende onderzoeksdisciplines volledig integreren, inclusief sociale wetenschappen en geesteswetenschappen, en de eindgebruiker betrekken bij onderzoek en innovatie;
- f. **Experimenteren:** onderzoek moet divers zijn en variëren van blue sky-onderzoek (fundamenteel onderzoek zonder directe toepassingen) tot toegepast onderzoek, maar moeten ook gebaseerd zijn op verschillende paradigma's;
- g. **Coördinatie en impactevaluatie:** onderzoek moet beter worden gecoördineerd door thematische gebieden en lidstaten. Tegelijk moeten ook de effecten van onderzoek beter gecontroleerd en geëvalueerd worden;
- h. **Publieke betrokkenheid:** sterke publieke investeringen in onderzoek blijven van cruciaal belang om voorgaande principes te beschermen.

Algemeen concludeert het derde foresight-rapport dat er niet alleen nood is aan een duurzame intensivering van de agrovoedingsketen (op basis van bestaande technologieën en kennissystemen), maar dat er ook radicaal nieuwe landbouwsystemen ontwikkeld moeten worden. Blijvende investeringen in onderzoek en innovatie zijn daarbij erg belangrijk. Dat wordt onderstreept door volgende stelling:

“De agrovoedingssector staat vandaag voor de opportuniteit om de uitdaging op een positieve manier aan te pakken en als eerste de wereldmarkt voor zich te winnen met duurzame en gezonde voeding in een context van schaarste en onzekerheid” (Freibauer, 2011).

## 2.2 Risico en schokvastheid

De gestelde uitdagingen laten zich ook voelen tot op het niveau van de individuele bedrijven. Ze kunnen kansen bieden voor bepaalde bedrijven, maar zorgen er tegelijk ook voor dat bedrijfsleiders geconfronteerd worden met een volatiele markt, risico en onzekerheid. Schokvastheid van de bedrijven is daarom een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

Als het om risico gaat, is de landbouwsector op diverse vlakken specifiek. Het risico is niet alleen direct gerelateerd aan het arbeidsinkomen, de bedrijfsleiders zijn ook prijsnemers die met diverse vormen van risico geconfronteerd worden. Het gaat o.a. om productierisico's, prijs- of marktrisico's, persoonlijke risico's, aansprakelijkheidsrisico's, financiële risico's en andere risico's.

Jarenlang heeft het GLB een stabiliserend en bufferend effect gehad op markten en prijzen, maar de laatste jaren is het zwaartepunt geleidelijk verschoven naar een inkomensondersteuning. Het is daarom belangrijk om bedrijven te helpen om zich beter te wapenen via risicobeperking, risicospreiding en het voorzien in de nodige buffers. Er kan op diverse actieterreinen ingegrepen worden: bedrijfsinterne crisisbestendigheid, relatie met toeleveranciers en afnemers, landbouwbedrijven onderling en buffering ten opzichte van veranderingen in de macro-omgeving (Bergen & Van Buggenhout, 2011).

### **2.3 Het Europese landbouwmodel en de internationale context**

De toenemende wereldhandel en de globalisering van de agrovoedingsketens hebben de Europese land- en tuinbouw en de consument meer geïntegreerd in het wereldgebeuren. Die trend wordt niet alleen aangestuurd door de grotere marktorientatie van het Europese landbouwbeleid, maar ook door het streven naar een meer gelijke verdeling van de welvaart en een betere markttoegang van ontwikkelingslanden tot westerse markten en de wereldwijde oproep om het mondiale voedselsysteem te verduurzamen. Het toekomstige Europese landbouwmodel moet zich dus niet alleen bewijzen binnen Europa, maar ook binnen een internationale context.

Het huidige model van de Europese land- en tuinbouw is gebaseerd op drie maatschappelijke keuzes:

- Duurzame landbouw: de landbouwpraktijken en –productiemethoden moeten beantwoorden aan de huidige behoeften zonder het draagvermogen op lange termijn te overschrijden;
- Multifunctionele landbouw of met andere woorden, een landbouw die de positieve effecten erkent en in stand wil houden (vnl. bijdrage aan het landschap en de ruimtelijke kwaliteit, bijdrage aan de levensvatbaarheid van het platteland, bijdragen aan natuur);
- Een landbouw die over het grondgebied gespreid is (dus ook in die gebieden waar landbouwproductie economisch moeilijk is of geconfronteerd wordt met beperkende omgevingsfactoren zoals berggebieden, veengebieden, etc.).

Door de opeenvolgende hervormingen van het GLB werd ook een duidelijke keuze gemaakt voor een marktgeoriënteerde en competitieve Europese landbouw. Europa verwacht dat landbouwers zich richten op de markt en het belangrijkste deel van hun inkomen uit de marktwerking halen.

In de toekomst wordt verwacht dat de Europese land- en tuinbouw zal evolueren op 5 vlakken (Departement Landbouw en Visserij, 2010):

- a. Aandacht voor ondernemerschap en competitiviteit: van de Europese landbouwbedrijven wordt verwacht dat ze meer zelfredzaam en competitief worden (en dus minder afhankelijk worden van subsidies). De overheid zou bedrijven moeten stimuleren in hun ondernemerschap en faciliterend optreden bij het streven naar een verhoogd concurrentievermogen;
- b. Verbeterde marktwerking in de keten, die leidt tot een eerlijkere verdeling van de marge tussen de economische actoren in een keten, en naar een bewuster aankoopgedrag door consumenten. Historische machtsverhoudingen in de keten en het bepalend effect van de prijs in het aankoopgedrag van consumenten zijn daarbij belangrijke aandachtspunten. Een oplossing kan zijn om de consumenten beter te informeren en meer bewust te maken van de inspanningen die land- en tuinbouwbedrijven leveren, bijvoorbeeld op het vlak van duurzaamheid, dierenwelzijn,...
- c. Een landbouw die op verantwoorde wijze bijdraagt aan voedselzekerheid in een context van klimaatverandering, groeiende mondiale voedselvraag, stijgende koopkracht van nieuwe economieën en onzekerheid die met die fenomenen gepaard gaat. Van de Europese landbouwsector wordt verwacht dat hij (a) een bijdrage blijft leveren aan het behoud en de verbetering van het Europese landbouwpotentieel en (b) kansen biedt aan derde landen om hun landbouw verder te ontwikkelen, en te voorzien in genoeg en betaalbaar voedsel.
- d. Verdere verduurzaming en groene groei: de laatste jaren is het maatschappelijk bewustzijn over de “ecologische voetafdruk” van onze levenswijze toegenomen, niet het minst door de groeiende bezorgdheid over klimaatverandering. Er wordt verwacht dat landbouw meer aandacht besteedt aan de ecologische duurzaamheid van de productieprocessen en producten, en dat consumenten over die inspanningen beter geïnformeerd worden. Er is nood aan creatieve oplossingen en innovatie om het concept van “groene groei” te realiseren.
- e. Versterkte maatschappelijke rol van landbouw bovenop voedselproductie (bv. rond klimaatverandering, tegengaan van biodiversiteit, onderhoud van landelijk erfgoed, het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en natuur en sociale opdrachten zoals groene zorg). Hun grondgebondenheid, rurale verwevenheid en kennis van voedselproductie en van de natuurlijke omgeving maken landbouwbedrijven tot geschikte dienstverleners, maar de diensten worden vandaag niet of onvoldoende gevaloriseerd door de markt.



Het proces van veranderingen in een meer internationale context is al geruime tijd en op verschillende terreinen merkbaar. De houding van het Europese landbouwbeleid ten opzichte van handel met derde landen is grondig veranderd in de voorbije 20 jaar. Opeenvolgende hervormingen hebben gezorgd voor betere kansen voor niet-EU-producenten en voor integratie van Europese voedings- en landbouwbedrijven in de wereldmarkt. Er zijn echter bijkomende inspanningen van het beleid en de bedrijven nodig om dat doel te bereiken (o.a. in het kader van een volgend WTO-handelsakkoord - de Doha-onderhandelingsronde).

Ondanks het streven naar een meer open markt wil Europa de eigen inspanningen valoriseren. Het gaat dan bv. om de extra eisen voor producten en productieprocessen en de inspanningen op het vlak van voedselveiligheid, duurzaamheid en dierenwelzijn. Dat zorgt voor spanning bij ontwikkelingslanden en BRIC-landen. Vandaar de nood aan duidelijke internationale afspraken rond niet-handelsoverwegingen (non-trade concerns).

De toegevoegde waarde van het Europese landbouwmodel ligt ten slotte in de concrete invulling die het geeft aan de (universele) nood aan een evenwicht tussen enerzijds competitieve en anderzijds duurzame productie van genoeg, veilig en betaalbaar voedsel. Dat evenwicht is belangrijk, tweeledig en vereist langetermijnbeheer van natuurlijke hulpbronnen. Het is immers niet mogelijk om een ecologisch paradijs op te richten op een economisch kerkhof, maar ook het omgekeerde is waar. Urgente (wereldwijde) economische uitdagingen en nieuwe WTO-verplichtingen kunnen dan ook niet los gezien worden van het duurzaamheidsvraagstuk.



## 3 ONDERNEMERSCHAP, WAT EN HOE?

Ondernemerschap van de bedrijfsleider is van groot belang om adequaat te kunnen inspelen op veranderingen. Dit hoofdstuk bespreekt daarom het concept van ondernemerschap in de land- en tuinbouw en zijn link met strategie en een aantal specifieke vormen van ondernemerschap.

### 3.1 Wat is ondernemerschap?

Ondernemerschap wordt gezien als een basisvoorwaarde om aan veranderingen tegemoet te kunnen komen. Ondernemers zijn namelijk bedrijfsleiders die opportuniteiten in de omgeving van hun bedrijf kunnen gebruiken om toegevoegde waarde voor het bedrijf te realiseren (Lepoutre, 2009; Wenekers & Thurik, 1999). Daaraan zijn verschillende aspecten verbonden, zoals blijkt uit volgende definitie:

“Een ondernemer is iemand die initiatieven neemt, risico’s durft te nemen, een bepaalde zelfstandigheid heeft binnen een organisatie of bedrijf, meedeelt in een geldelijke winst of meer dan gemiddeld innoverend is” (Brink et al, 2005).

Die aspecten kunnen doorgetrokken worden naar de Vlaamse land- en tuinbouw, maar tegelijk moet ook rekening gehouden worden met de specificiteit van de sector. Aangezien land- en tuinbouwers werken met levende materie moeten zij rekening houden met het biologische karakter van het productieproces. De grote maatschappelijke betekenis van voeding is een tweede specifieke element en leidt tot een hoge betrokkenheid van het beleid en een lage prijs- en inkomenselasticiteit. Het derde element is de vaststelling dat land- en tuinbouw zich op het kruispunt van menselijke en natuurlijke processen bevinden. Daardoor wordt de sector geconfronteerd met allerlei maatschappelijke verwachtingen om de negatieve impact op de omgeving en het milieu te beperken en positieve invloeden te stimuleren. Het belang van de productiefactor grond is een vierde element dat de land- en tuinbouw specifiek maakt. Dat kan o.a. leiden tot problemen op het gebied van ruimtelijke ordening, beperkingen m.b.t. schaaleconomie en vragen over de ruimtelijke kwaliteit op het platteland. Ten slotte is ook de bedrijfsstructuur specifiek voor de sector. Landbouwbedrijven zijn overwegend familiale bedrijven<sup>3</sup>, waardoor ze geheel of grotendeels afhankelijk van eigen productiemiddelen en de bedrijfsleider verschillende rollen tegelijk opneemt. De bedrijfsleider draagt bv. het risico, zorgt voor kapitaal, is organisator en coördinator, voert de taken uit en zorgt voor vernieuwing.

---

3 90,8% van de Vlaamse bedrijven worden uitgebaat in de vorm van een natuurlijk persoon (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, 2008)

Ondernemerschap gaat bijgevolg verder dan alleen het opvolgen van veranderingen en ontwikkeling, maar er moet ook een link gelegd worden naar het bedrijf en de bedrijfsleider. Op basis van de algemene definitie en de specificiteit van de Vlaamse land- en tuinbouwsector kan samengevat worden dat ondernemerschap in de land- en tuinbouw inhoudt dat:

- er rekening gehouden wordt met de veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving en in de markt;
- tegelijk de mogelijkheden van het bedrijf op vlak van productieproces, productiemiddelen en organisatievorm in rekening gebracht worden;
- de kenmerken van de bedrijfsleider een grote rol spelen in de afweging;
- dit alles leidt tot de keuze voor een bepaalde bedrijfsstrategie die moet leiden tot een optimale rentabiliteit van het bedrijf.

Meten is weten. Om de juiste beslissingen te kunnen nemen en een goede strategie te bepalen, moet de landbouwondernemer over voldoende technische en financiële informatie over de productietakken op zijn bedrijf beschikken. Het bijhouden van die informatie is niet voldoende, de cijfers moeten ook bestudeerd worden om te zien waar er nog verbeteringen mogelijk zijn en waar het bedrijf speciaal is ten opzichte van andere bedrijven. Alleen op die manier kunnen de kosten voldoende beheerst worden, ontstaat er duidelijkheid over de rentabiliteit ervan en kan een goede keuze worden gemaakt met betrekking tot de bedrijfstakken. Een bedrijfseconomische boekhouding is daarbij een erg waardevol instrument, maar vergt een belangrijke inspanning van de bedrijfsleider om het benodigde cijfermateriaal bij te houden. De verzamelde gegevens zijn echter niet alleen interessant om belangrijke vragen te beantwoorden (bv. kostprijs, marge, opbrengst van ingebracht kapitaal, vergoeding van familiale arbeid) en beslissingen te nemen, maar zijn ook nodig of nuttig voor het afsluiten van een lening bij de bank of voor het indienen van een investeringsdossier bij het VLIF.

### Kader 1. Het Vlaams landbouwmonitoringsnetwerk (LMN)

Het Landbouwmonitoringsnetwerk (LMN) is het boekhoudnet dat beheerd wordt door de afdeling Monitoring en Studie (AMS) van het Departement Landbouw en Visserij en omvat ongeveer 750 bedrijven.

Het doel van LMN is om economische, technische en milieukundige boekhoudgegevens van deelnemende bedrijven te verzamelen, registreren, verwerken, analyseren en synthetiseren tot bruikbare rapporten. Die maken het mogelijk om de toestand van de land- en tuinbouw te evalueren, het beleid te ondersteunen en boekhoudgegevens aan te leveren aan het ILB, het Europese Informatienet Landbouwboekhouding. Daarnaast wil het LMN ook op een kwaliteitsvolle manier en met nuttige kengetallen rapporteren aan de deelnemende bedrijven om zo hun bedrijfsbeheer te ondersteunen. De betrokken bedrijven krijgen naast hun eigen bedrijfsuitslag ook een overzicht van gegevens van vergelijkbare bedrijven en de resultaten van extra enquêtes.

Bron: De Becker (2007)

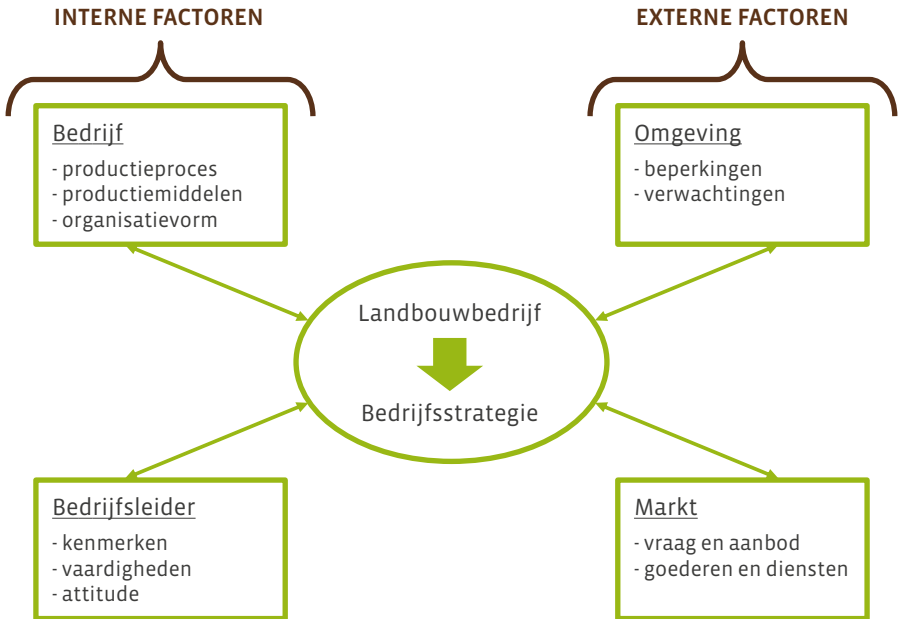
## 3.2 Strategieën voor landbouwbedrijven

Strategie is een centraal concept in de definitie van ondernemerschap in de land- en tuinbouw. Het kan zowel gaan om de manier waarop een bedrijf zich onderscheidt van de concurrenten als om de doelstellingen die een bedrijf op lange termijn wil realiseren. Drie vragen staan daarbij centraal:

- Wat gaan wij aanbieden?
- Aan wie gaan wij dat product of die dienst aanbieden?
- Waarom gaan we dat product of die dienst aanbieden? (Lambrecht en Broekaert, 2008).

Zoals blijkt uit Figuur 3 is een strategie het instrument dat een bedrijfsleider helpt om een optimaal evenwicht te vinden tussen de kenmerken van het bedrijf, zijn eigen kenmerken en vaardigheden, de verwachtingen en beperkingen vanuit de omgeving en ten slotte de vraag naar en het aanbod van goederen en diensten.

Figuur 3. Factoren die de strategie van landbouwbedrijven beïnvloeden



Uit de literatuur blijkt dat het formuleren en nastreven van een strategie bijdraagt tot de optimale rentabiliteit van het bedrijf. Een strategie zorgt er namelijk voor dat minder middelen verspild worden door een betere focus, het verhoogt de daadkracht van onderneming, draagt bij tot een betere motivatie van de werknemers en het onderbouwt ook de bestaansredenen van het bedrijf (Lambrecht en Broekaert, 2008). Zodra een strategie vastgelegd werd, kan een ondernemer zijn keuzes (op lange en korte termijn) erop laten aansluiten. Daarbij moeten alle aspecten van de bedrijfsvoering, zoals het productieproces, de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, het aankoopbeleid en de marketing, aan bod komen.

Een strategie is vaak heel specifiek voor het bedrijf, maar toch heeft men in de literatuur geprobeerd om die variatie terug te brengen tot een aantal modeltrajecten. Een van de meest bekende indelingen is die van Michael E. Porter (1980). De auteur onderscheidt - in een algemene economische context - drie strategische types op basis van (i) de breedte van de markt die men wil bereiken en (ii) het productaspect waarop men wil concurreren: kostenleiderschap, differentiatie en een focusstrategie (Tabel 2). De strategische types geven als het ware een algemeen beeld van het bedrijf en zijn doelstellingen (Lambrecht en Broekaert, 2008).

Tabel 2. Strategische types zoals voorgesteld door Porter

Competitief voordeel		
Competitief bereik	Lage kost	Differentiatie
Brede doelgroep	Kostenleiderschap	Differentiatie
Beperkte doelgroep	Kost met focus	Differentiatie met focus

Bron: Porter (1980)

Voor elk van de vier strategieën kunnen ook voorbeelden in de land- en tuinbouwsector gevonden worden (zie Olson, 2004; MLNV, 2005), maar daarnaast zijn ook andere strategieën mogelijk. Iedere ondernemer kijkt namelijk op zijn eigen manier naar zijn bedrijf, zijn omgeving en naar zichzelf en ziet dan ook andere kansen en mogelijkheden.

### Kostenleiderschap

Kostenleiderschap mikt op een breed doelpubliek of op een massamarkt en doet dat met standaardproducten of -diensten. Om dat op een rendabele manier te kunnen doen, moeten bedrijven hun kosten beperken door schaalvoordelen te benutten, een uiterst efficiënte productie of een zeer efficiënt distributieproces.

Ook in de land- en tuinbouw zijn er bedrijfsleiders die kiezen voor kostenleiderschap en zij doen dat op basis van ervaring, grootte en/of efficiëntie. Door bv. schaalvergroting, groei en intensivering van de productie kunnen de productiekosten gereduceerd en de marges vergroot worden. Ook processen zoals specialisatie, automatisering en efficiëntere inzet van de arbeid zijn belangrijk binnen de strategie. Bedrijven die kiezen voor kostenleiderschap zetten hun producten doorgaans af via lange afzetkanalen waar standaardisatie en homogene producten een must zijn.

### Differentiatiestrategie

Ook differentiatiestrategieën richten zich op een grote doelgroep, maar zij doen dit door de klant producten met een toegevoegde waarde aan te bieden. Het kan zowel gaan om een reëel differentiatieaspect (bv. door een hogere productkwaliteit) als om een differentiatie die alleen bestaat in de perceptie van de klant (zoals de uitstekende reputatie van een merk).



Bij een differentiatiestrategie in de land- en tuinbouw wordt er gestreefd naar een unieke perceptie van het product. Dat gebeurt op basis van een bijzondere kwaliteit of van een product dat door de wijze van verpakking of verwerking extra toegevoegde waarde levert. Kwaliteitsmerken zijn daarvan een goed voorbeeld. Omdat de strategie aanzienlijke investeringen vraagt (o.a. voor de garantie van de productkwaliteit en de communicatie naar de klant), is het belangrijk dat het product gedurende een aantal jaren moeilijk vervangbaar blijft.

Naast kwaliteitsdifferentiatie is ook landbouwverbreding een voorbeeld van een differentiatiestrategie. De bedrijfsleider haalt dan een inkomen uit (nieuwe) activiteiten die niet behoren tot de klassieke kerntaken van het landbouwbedrijf.

### **Focusstrategie**

In tegenstelling tot de twee vorige strategieën mikken focusstrategieën niet op een massamarkt maar op een niche. Dat is een heel specifiek deel van de markt dat doorgaans niet bediend wordt door de traditionele spelers. De invulling van de focus kan op verschillende manieren gebeuren. Een mogelijke focusstrategie is bv. om het goedkoopste product in de markt te zetten en zo de prijsgevoelige klanten aan te spreken. Bedrijven proberen dan om de kosten zo laag mogelijk houden door de goedkoopste inputs, productieprocessen, verpakkingen, leveringen en advertenties te gebruiken. Anderzijds kan een focusstrategie ook mikken op een niche van klanten die veel geld willen spenderen aan luxueuze goederen en diensten.

Een zuivere focus- of nichestrategie, waarbij er op basis van productdifferentiatie geprobeerd wordt om een kleine maar goed gedefinieerde nichemarkt te bedienen, bestaat ook in de land- en tuinbouw. Het gaat bijvoorbeeld om producten met een verhoogd gehalte aan een of meerdere stoffen (bv. tomaten met een verhoogd lycopenegehalte) of producten die volgens een specifiek productieproces geproduceerd werden (zoals biologische productie).

Ook strategieën die streven naar een goede balans tussen prijs en kwaliteit zijn een voorbeeld van focusstrategieën. Een landbouwer produceert dan om zijn producten in een bepaalde markt af te zetten tegen een aanvaardbare prijs, maar tegelijk komt hij ook tegemoet aan de voorwaarden en kenmerken die door de koper opgelegd worden (zoals levering of hoeveelheid). De certificatie voor systemen van kwaliteitsborging of integraal ketenbeheer zijn hiervan voorbeelden.

## Bedrijfsgerichte strategie

Daarnaast zijn er ook meer bedrijfsgerichte strategieën, die niet passen in de classificatie van Porter. Het grote verschil met de andere strategieën is dat bedrijfsgerichte strategieën enkel geformuleerd worden vanuit het oogpunt van het eigen (land- of tuinbouw)bedrijf en geen rekening houden met de markt of het bereik. Het gevaar is dan dat bedreigingen of opportuniteiten in de omgeving van het bedrijf voorbijgaan aan de bedrijfsleider.

Het doel van een groeistrategie is om de schaal van het bedrijf te laten toenemen. Het kan zowel gaan om een stijgende verkoop, nettowaarde van het bedrijf, winst, oppervlakte of aantal dieren. In de praktijk volgen veel landbouwbedrijven die strategie, maar veel bedrijfsleiders benoemen ze niet als dusdanig.

Zodra een bedrijf een bepaalde strategie doorlopen heeft en de beoogde doelstellingen (bv. marktpositie of -aandeel) gerealiseerd heeft, kan er gekozen worden voor een beschermende strategie. Ze heeft als doel om de verwezenlijkingen te behouden, te beschermen en/of te versterken.

Het kan ook een strategie zijn om geen strategie te hebben en ad hoc te reageren op de kansen en opportuniteiten die zich aandienen. Vooral bedrijfsleiders die geen competitief voordeel zien voor hun bedrijf of producten kiezen voor die strategie.

Als blijkt dat een bepaalde strategie tot onvoldoende resultaten leidt of niet gerealiseerd kan worden, kan het nodig zijn om te kiezen voor een strategische of operationele aanpassing. Op dat moment worden de doelstellingen van de originele strategie opnieuw gedefinieerd en/of gereduceerd tot meer realistische niveaus of wordt de bedrijfsvoering volledig stopgezet.

## Kader 2. Wijken of blijven?

Een bedrijfsleider baseert zijn bedrijfsvoering op de beschikbare productiefactoren: grond, arbeid, kapitaal en productierechten. In de praktijk verschuiven productiefactoren ook tussen bedrijven, bv. bij stopzetting (wijken). Die verschuivingen gaan gepaard met een aantal tendensen die onlosmakelijk verbonden zijn met het familiale karakter van de sector: (i) het dalende aantal land- en tuinbouwbedrijven, (ii) de evolutie naar meer gespecialiseerde bedrijven, waarbij er toch nog een beperking in risico wordt ingebouwd en (iii) de stijging van de gemiddelde bedrijfsoppervlakte als gevolg van de stoppende bedrijven.

Een element dat zeer sterk gelinkt is aan de grote druk op de grondmarkt is de spanning tussen actieve landbouwers en pensioenboeren (die ook na hun pensioen het bedrijf op een of andere manier voortzetten), maar ook met tendensen zoals hobbylandbouw, verpaarding en vertuining.

Een groter aantal bedrijven zoekt naar een inkomen buiten de primaire productie. Ongeveer de helft van de bedrijven haalt zijn inkomen volledig uit het landbouwbedrijf, maar steeds meer bedrijven vullen dat inkomen aan met niet-landbouwactiviteiten (zoals sociale uitkeringen of verbrede activiteiten).

Bron: Calus et al. (2010)

## Andere strategieën

Ten slotte zijn er nog een aantal andere strategieën die relevant kunnen zijn voor landbouwbedrijven. Sommige bedrijven kiezen voor internationalisering, waarbij een deel van de productieactiviteiten in het buitenland gerealiseerd worden. Andere bedrijfsleiders kiezen voor een buitenlands avontuur en emigreren met hun gezin naar een ander land om daar land- en tuinbouwactiviteiten uit te bouwen. Ten slotte zijn er ook ondernemers die hun land- en tuinbouwactiviteiten volledig afbouwen om zich op iets anders te richten.

### 3.3 Graad van ondernemerschap en beïnvloedende factoren

Het volstaat niet om te zeggen dat er nood is aan meer ondernemerschap: er is ook nood aan actie. Voorwaarde is dan wel dat er een goed zicht is op de huidige graad van ondernemerschap. Er bestaan verschillende instrumenten om ondernemerschap te meten op sectorniveau, maar de mogelijkheden om die instrumenten te gebruiken om ondernemerschap te meten in de primaire sector zijn beperkt. Dit is te wijten aan een gebrek aan geschikte data (bv. totale ondernemersactiviteit, aantal nieuwe bedrijven en aantal innovaties). Een meting op bedrijfsniveau (m.a.w. een enquête die bij de bedrijfsleiders peilt naar zijn persoonlijke kenmerken, zijn houding t.o.v. ondernemerschap en strategie) is daarom meer aangewezen. Er bestaan verschillende vragenlijsten die het ondernemerschap van agrarische bedrijfsleiders meten, maar elk van de instrumenten heeft beperkingen. Soms zijn de vragen zeer specifiek gericht op bepaalde subsectoren, terwijl anderen slechts op bepaalde deelaspecten focussen. Daarom werd er gekozen om de ondernemersgraad in de Vlaamse land- en tuinbouw te meten op basis van de vragen opgesteld door Covin & Slevin (1989) en Brown et al. (2001) en die aan te passen aan de realiteit van de sector.

De resultaten van een enquête bij de deelnemers aan het Landbouwmonitoringsnetwerk (LMN) (Vuylsteke et al., 2010) tonen aan dat ondernemerschap in de land- en tuinbouw anders is in vergelijking met andere sectoren. Elementen die als ondernemend beschouwd worden in bijvoorbeeld de bouwsector blijken meer behoudend te zijn in de land- en tuinbouw en omgekeerd.

Algemeen kan ondernemerschap in de land- en tuinbouw beschreven worden aan de hand van 7 aspecten: (i) houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen, (ii) ideeën voor vernieuwing, (iii) groei-doelstellingen, (iv) houding ten opzichte van collega's, (v) verkozen bron van productiemiddelen, (vi) evenwicht tussen traditie en vernieuwing en (vii) de keuzes bij de bedrijfsvoering. Voor elk van de aspecten kan, op basis van de antwoorden in de enquête, voor elke landbouwer en voor verschillende groepen een score berekend worden. De vergelijking van scores tussen groepen leert dat er voor de 7 ondernemerschapsaspecten verschillen gevonden kunnen worden tussen leeftijdsgroepen, het al dan niet afronden van een landbouwkundige opleiding, de bedrijfsgrootte, de deelsector van het bedrijf, het arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht en de solvabiliteit<sup>4</sup>. Er werden geen verschillen gevonden voor het opleidingsniveau en de provincie waar het bedrijf gelegen is. Tabel 3 vat de resultaten samen en geeft telkens de meest behoudende en de meest ondernemende groepen. Kenmerken die zich meer in het midden van het spectrum bevinden, worden niet weergegeven.

---

4 Solvabiliteit werd gedefinieerd als de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen.

**Tabel 3.** Ondernemerschapsaspecten waarvoor significante verschillen bestaan tussen groepen

Ondernemerschapsaspect	Meest behoudend	Meest ondernemend
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 41 – 50 jaar</li> <li>• Laag en hoog arbeidsinkomen per VAK</li> <li>• Middelhoge solvabiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 40 jaar</li> <li>• Middellaag en middelhoog arbeidsinkomen per VAK</li> <li>• Lage solvabiliteit</li> </ul>
Ideeën voor vernieuwing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 51 – 60 jaar</li> <li>• Kleine, middelgrote bedrijven</li> <li>• Melkvee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 40 en &gt; 60 jaar</li> <li>• Grote bedrijven</li> <li>• Sierteelt en boomkwekerij</li> </ul>
Groeidoelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 41 – 50, 51 – 60, &gt; 60 jaar</li> <li>• Groenten openlucht, groenten in glas, vleesvee</li> <li>• Middelhoge solvabiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 40 jaar</li> <li>• Varkens en pluimvee &amp; fruit in openlucht</li> <li>• Middellage solvabiliteit</li> </ul>
Houding ten opzichte van collega's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 51 – 60 jaar</li> <li>• Kleine en middelgrote bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 40, 41 – 50, &gt; 60 jaar</li> <li>• Grote bedrijven</li> </ul>
Verkozen bron van productiemiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 60 jaar</li> <li>• Geen landbouwdiploma</li> <li>• Groenten onder glas, sierteelt</li> <li>• Hoge solvabiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 40, 41 – 50, 51 – 60 jaar</li> <li>• Landbouwdiploma</li> <li>• Melkvee, vleesvee</li> <li>• Lage solvabiliteit</li> </ul>
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melkvee, vleesvee, groenten openlucht</li> <li>• Middellage en hoge solvabiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groenten onder glas</li> <li>• Lage solvabiliteit</li> </ul>
Keuzes bij de bedrijfsvoering	Sierteelt en boomkwekerij	Vleesvee, gemengd rundvee

Bron: Vuylsteke et al. (2010)

De gegevens in de tabel tonen aan dat er geen eenduidige lijn getrokken kan worden in de resultaten. Groepen die voor één aspect meer ondernemend scoren, blijken voor een ander aspect meer behoudend te zijn. Die verscheidenheid zorgt er voor dat er meerdere en diverse instrumenten nodig zijn om ondernemerschap te stimuleren. Naast het wegwerken van hindernissen en percepties bij groepen die vandaag een meer behoudende houding hebben, moeten bedrijven die het al goed doen (met andere instrumenten) gestimuleerd worden tot vernieuwend en duurzaam ondernemerschap.

### 3.3.1 Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen

De houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen beschrijft hoe bedrijfsleiders hun doelstellingen willen realiseren en het risico dat ze daarbij willen nemen. Het gaat ook om de manier waarop productiemiddelen ingezet worden en de snelheid waarmee vernieuwingen doorgevoerd worden.

Het is niet onverwacht dat jonge landbouwers meer open staan voor vernieuwing en het is ook vanzelfsprekend dat vernieuwing samen gaat met hogere kosten en meer vreemd vermogen (wat leidt tot een lagere solvabiliteit). Ten slotte blijkt ook dat bedrijven die openstaan voor kansen en vernieuwingen een gemiddeld arbeidsinkomen per VAK hebben.

Een beleid dat de houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen wil stimuleren, moet zich vooral richten op het zichtbaar maken van kansen en vernieuwingen. Groepen die vandaag meer behoudend scoren kunnen zo vaststellen dat vernieuwingen beter haalbaar zijn dan gedacht en dat er voor elk type bedrijf kansen bestaan in de markt. In de praktijk leidt het tot innovatie bij de bedrijven.

#### Kader 3. Innovatie

Als ondernemerschap gaat om het zien van kansen voor het bedrijf en het inspelen op opportuniteiten, dan is de stap naar innovatie snel gezet. Uit een enquête over innovatie bij de deelnemers aan het LMN blijkt dat het aantal innovaties verschilt volgens het bedrijfstype, de bedrijfsgrootte en de leeftijd van de bedrijfsleider (gecombineerd met opvolging), maar de factoren beïnvloeden ook elkaar. De meest innovatieve sectoren zijn de tuinbouw en sierteelt, gevolgd door de varkenshouderij. Grotere bedrijven en jongere bedrijfsleiders innoveren relatief vaker, net als oudere bedrijfsleiders (> 55 jaar) mét opvolger.

Innovaties zijn zeer divers en worden ingedeeld in vier types. Productinnovaties zijn gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten en komen voor bij 19% van de bevroegde bedrijven. Ongeveer 71% van de bedrijven kende een procesinnovatie, waarbij het productieproces verbeterd werd. Marktinnovaties – vernieuwingen in de manier waarop de producten vermarkt worden - en organisatorische innovaties zijn goed voor respectievelijk 9% en 3% van de voorkomende innovaties. Procesinnovaties komen vaak voor in de glastuinbouw en de sierteelt, terwijl de fruitteelt een hoog percentage productinnovaties realiseert.

De belangrijkste redenen om te innoveren zijn een hoger inkomen halen, verbetering van de kwaliteit, kostenbesparing, arbeidsrationalisatie en wet- en regelgeving. Wetgeving, leeftijd / opvolging en onzekerheid zijn belangrijke redenen om niet te innoveren. Innovatieve ideeën komen vooral uit de praktijkervaring op het eigen bedrijf, gevolgd door de collega's en de vakliteratuur / beurzen.

Bron: Deuninck et al. (2008)

### 3.3.2 Ideeën voor vernieuwing

Het ondernemerschapsaspect “ideeën voor vernieuwing” houdt rekening met het aantal ideeën die een bedrijfsleider heeft, de inspiratiebron en de benodigde middelen om de ideeën te realiseren.

Uit de enquête blijkt dat de jonge landbouwers en de oudste groep respondenten erg ondernemend zijn voor dit aspect. We hadden het niet verwacht, maar misschien heeft die groep in de loop der tijd geleerd om creatief te zijn en ideeën op te pikken. Verder hebben vooral bedrijfsleiders uit de deelsector “sierteelt en boomkwekerij” een ondernemende houding, terwijl het omgekeerde geldt voor de melkveehouderij. Het GLB, dat melkveehouders als het ware afschermde van de marktwerking, kan een verklarende factor zijn. Ten slotte stellen we ook een meer ondernemende houding vast bij grote bedrijven.



De conclusies voor dit aspect van ondernemerschap zijn tweeledig. Enerzijds tonen de resultaten aan dat het nodig is om voldoende stil te staan bij mogelijke gevolgen van beleidsbeslissingen, maar anderzijds wordt ook het belang van een meer marktgerichte houding onderstreept. Vorming en voorlichting lijken geschikte instrumenten om land- en tuinbouwers hierin te ondersteunen.

#### Kader 4. Innovaties – waarover praten we?

In de realiteit stellen we vast dat innovaties doorgaans alleen nieuw zijn voor het bedrijf zelf, maar niet voor de sector. Bovendien zijn er grote verschillen tussen sectoren, in functie van het productieproces.

In de tuinbouw zijn er belangrijke verschillen tussen de subsectoren. In de fruitteelt gaat het vooral om de introductie van nieuwe rassen en aanplantingen, koelcellen en frigo's, maar ook over hagelkanonnen, weerstations, verbeterde plukmethodes, sortering op water en marktinnovaties zoals een fruitautomaat, het leveren van fruitsnacks en thuisverkoop. In de groenteteelt (vooral de glastuinbouw) gaat het vooral om verbeteringen in het productieproces, zoals WKK-installaties, scherm- en energiedoeken en drainwateropvang / ontsmetting, automatisering. (klimaatcomputer, automatische zaaier, automatische beregening, enz.) en installaties en machines (bv. afweeginstallatie, sorteermachine, robot, preipelmachine, verpakkingsmachine, schoffelmachine met bandbemesting, stoominstallatie, forceerzalen en zonnepanelen). Ook in de sierteelt wordt sterk ingezet op procesinnovaties met vooral investeringen in containervelden, robotisering (plantrobot, inpotrobot, zaairobot) en scherm- en energiedoeken.

In de varkenshouderij is er een duidelijke trend naar groepshuisvesting, emissiearme stallen en mestverwerking (procesinnovaties). Andere voorbeelden zijn de overgang naar een 3-weken systeem (organisatorische innovatie), een hoeveslagerij (marktinnovatie) en klimaatsensoren (procesinnovatie).

Binnen de rundveehouderij zijn er verschillen tussen melkvee en vleesvee. De melkveehouderij innoveert vooral in procesinnovaties zoals gebouwen, melkinstallaties en -apparaten en mestinjectie. Daarnaast omvatten innovaties bij die bedrijven diverse vormen van milieubeheer, hoevetoerisme, verwerking van melk en grondbewerking zonder ploegen. Vleesveebedrijven vermelden een hoeveslagerij, een vleesversnijruimte, investeringen in stallen of een menginstallatie om zelf krachtvoerders samen te stellen als voorbeelden van innovatie.

De gemengde bedrijven kunnen opgedeeld worden in verschillende types, die met verschillende innovaties gepaard gaan. Bij veeteeltcombinaties (rundvee en varkens) zijn er vooral investeringen in gebouwen (ammoniakemissiearme stal, groepshuisvesting, koeienstal), maar ook een zorgboerderij. Bedrijven die akkerbouw en rundvee combineren hebben relatief veel verbredingsactiviteiten: melkautomaat, melkverwerking met ijssalon, thuisverkoop zuivel en groenten en het openstellen van het bedrijf voor bezoeken. Ook paardenmelkerij en de pompoenteelt worden aangehaald. Bij gemengde bedrijven type akkerbouw en varkens wordt zelf mengen van veevoerders, ander ras van zeugen en scharrelkippen en aankoop van een melkautomaat vermeld.

Bron: Deuninck et al. (2008)

### 3.3.3 Groeidoelstellingen

Groei is de primaire doelstelling voor veel bedrijven en de groeidoelstellingen kunnen o.a. beschreven worden door de groeisnelheid (traag of snel) en de vraag of groei al dan niet een doelstelling is.

Ook voor dit aspect worden verschillen gevonden tussen de leeftijdsgroepen. De jongste landbouwers hebben de meest uitgesproken ambities en groeidoelstellingen, wat geen verrassing is. Daarnaast blijkt ook dat de intensieve veehouderij (varkens en pluimvee) en de fruitteelt uitgesproken groeidoelstellingen hebben. Voor de intensieve veehouderij is groei een evidente strategie, terwijl fruitteelt (in vergelijking met groenteteelt) minder geconfronteerd wordt met hoge grondprijzen. De vleesveehouderij is dan weer zeer steunafhankelijk, wat de groeidoelstellingen mogelijk tempert. Ten slotte gaan meer ondernemende groeidoelstellingen gepaard met een middellage solvabiliteit.

Het vastleggen van groeidoelstellingen is een zaak van de individuele bedrijfsleider, maar het is waarschijnlijk dat veel Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven in de toekomst zullen moeten uitbreiden om rendabel te blijven. Tegelijk zullen zij ook moeten waken over de maatschappelijke en ecologische gevolgen van een dergelijke groei. Het is dan ook aan de overheid om de krijtlijnen voor groei uit te tekenen, zodat de economische, ecologische en sociale doelstellingen met elkaar in evenwicht gebracht kunnen worden.

### **3.3.4 Houding ten opzichte van collega's**

De relatie tot collega's is dubbel in de land- en tuinbouw. Voor bepaalde aspecten zijn het concurrenten, terwijl op andere vlakken samenwerking nodig is. De houding ten opzichte van collega's wordt daarom beschouwd als een onderdeel van ondernemerschap. Het gaat zowel om de houding tegenover collega's bij de aankoop van productiemiddelen als bij de verkoop van producten.

Voor dat aspect onderscheidt de groep tussen 51 en 60 jaar zich van de andere leeftijdsgroepen, aangezien zij hun collega's minder vaak als concurrenten zien, zowel in de aankoop van productiemiddelen als in de afzet van producten. Grote bedrijven zien daarentegen hun collega's vaker als concurrenten in de aan- en verkoop. Het is aannemelijk dat grote bedrijven voor dat aspect een meer economisch georiënteerde houding hebben (zie Tabel 3).

De houding ten opzichte van collega's is geen domein waar de overheid traditioneel ingrijpt, aangezien het erg moeilijk is om de concurrentie voor schaarse productiemiddelen te beperken. Een zachte manier om hier toch te sturen is via netwerking en samenwerking. Ietwat in tegenstelling met de literatuur (waar men ervan uitgaat dat ondernemers hun collega's als concurrenten zien), nemen we aan dat een ondernemende landbouwer openstaat voor samenwerking op bepaalde aspecten van zijn bedrijfsvoering om zo meerwaarde te creëren en/of de marktmacht van de partners te vergroten.

## Kader 5. Samenwerking

Samenwerking tussen producenten speelde altijd al een belangrijke rol in het vermarkten en/of verwerken van producten. Samenwerkingsverbanden, zoals coöperatieve groente- en fruitveilingen, coöperatieve melkverwerking en andere voorbeelden, ontstonden o.a. om de onderhandelingspositie van primaire producenten in de keten te versterken, om diverse kosten te reduceren en om nieuwe activiteiten in de keten op te nemen. Door veranderingen in de (organisatie van de) agrovoedingssector, het beleid en de bredere maatschappij is er vandaag een hernieuwde aandacht voor samenwerking tussen land- en tuinbouwbedrijven of met bedrijven uit de keten. Het is duidelijk dat samenwerking heel wat mogelijkheden biedt voor land- en tuinbouwers, maar vaak worden de partners in een samenwerkingsverband ook geconfronteerd met knelpunten en problemen.

Samenwerkingsverbanden zoeken eerst en vooral naar een meerwaarde voor de deelnemers. Die meerwaarde kan zich – in grote lijnen – op drie vlakken bevinden: (i) het verbeteren van de efficiëntie en kostenbesparing, (ii) het verbeteren van de bedrijfspositionering en (iii) het benutten van complementaire competenties. De activiteiten die de drie doelstellingen in de praktijk moeten brengen, zijn zeer divers. Uit een inventaris van initiatieven blijkt dat gezamenlijke vermarkting vaak hand in hand gaat met productdifferentiatie. Het verhogen van het rendement door samenwerking krijgt vooral aandacht in (financieel) slechtere tijden. In een aantal initiatieven is de samenwerking ook gericht op bemiddeling en lobbyactiviteiten. Zo wil men pleiten voor een gunstige en ondersteunende omgeving (politiek, economisch, technisch en institutioneel) voor de activiteiten van het samenwerkingsverband. Ten slotte zijn er ook samenwerkingsverbanden die nieuwe ontwikkelingen en de verspreiding van kennis willen stimuleren.

Knelpunten en problemen bij samenwerking hebben zowel betrekking op de interne organisatie en het functioneren (tijd, middelen, arbeid) van het samenwerkingsverband als op de omgeving waarin het samenwerkingsverband opereert.

Bron: de Regt & Vuylsteke (2011)

### 3.3.5 Verkozen bron van productiemiddelen

Ondernemerschap uit zich ook in de voorkeur van bedrijfsleiders voor de bron van productiemiddelen (zoals grond, kapitaal, arbeid maar ook kennis). Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen het gebruik van eigen productiemiddelen ten opzichte van gehuurde of geleende productiemiddelen.

De resultaten tonen aan dat de oudste groep landbouwers een meer behoudende houding heeft en vaker de voorkeur geeft aan eigen productiemiddelen. Gezien hun leeftijd is het logisch dat de bedrijfsleiders niet meer bereid zijn om nog te investeren in het bedrijf op basis van extern kapitaal. Het feit dat bedrijfsleiders die een landbouwdiploma behaalden een meer positieve houding hebben ten aanzien van “vreemde” productiemiddelen is moeilijk te verklaren, maar een landbouwopleiding zou kunnen helpen om risico's beter in te schatten. De verschillen tussen de deelsectoren kunnen o.a. verklaard worden op basis van de grotere mogelijkheden om productiemiddelen te huren (bv. pachten van grond in melk- en vleesveehouderij versus serres in eigen beheer nodig bij glasgroenten en sierteelt). De bevindingen voor solvabiliteit kunnen verklaard worden voor de productiefactor kapitaal. Een lage solvabiliteit wijst op een laag aandeel van het eigen vermogen in het totale vermogen en dus een bereidheid van de bedrijfsleider om kapitaal te lenen om zijn doelstellingen te realiseren. Voor de andere productiefactoren gaan de resultaten in tegen onze verwachtingen. De aankoop van grond (=keuze voor eigendom van de productiemiddelen) zou in vergelijking met het pachten van grond moeten leiden tot een kleiner eigen vermogen en dus een lagere solvabiliteit.

Er is geen directe rol weggelegd voor de overheid als het aankomt op de keuze van de bron van productiemiddelen: bedrijfsleiders moeten op dat vlak volledige vrijheid hebben. Toch is het principe gemakkelijker aan te houden in de theorie dan in de praktijk. Veel investeringsgoederen die vandaag nodig zijn om een moderne bedrijfsvoering te garanderen, kunnen niet zomaar geleased, gehuurd of geleend worden omdat ze heel erg specifiek zijn. De keuze van de overheid om, via het VLIF, investeringen en de aankoop van eigen productiemiddelen te ondersteunen is dan ook noodzakelijk en kan niet gezien worden als het stimuleren van een meer behoudende houding.

### 3.3.6 Evenwicht tussen traditie en vernieuwing

Het aspect “evenwicht tussen traditie en vernieuwing” beschrijft of een bedrijfsleider vasthoudt aan de processen en de technieken die hij altijd al gebruikt heeft, of dat hij ook openstaat voor vernieuwing en verandering.

Uit de resultaten blijkt dat glastuinbouwbedrijven vaker kiezen voor vernieuwing, terwijl traditionele praktijken belangrijk zijn de voor vleesvee- en melkveehouderij en de groenteteelt in openlucht. Dat sluit aan bij eerdere bevindingen (zie Deuninck et al., 2008). Ook voor dat aspect blijken bedrijven met een lage solvabiliteit over een meer ondernemende houding te beschikken, wat erop wijst dat meer ondernemende bedrijven een beroep doen op externe middelen om hun plannen en ideeën daadwerkelijk te realiseren.

De overheid kan inspelen op dat aspect van ondernemerschap door vernieuwingen meer zichtbaar te maken via vorming, voorlichting en demonstraties. De effectieve implementatie van de vernieuwing leidt dan wel tot een lagere solvabiliteit van het bedrijf, maar zolang dat op een verantwoorde manier en in overleg met bekwame adviseurs gebeurt, zal dat niet leiden tot problemen. Integendeel: het is doorgaans de bedoeling om zo het concurrentievermogen van het bedrijf te verbeteren.

### 3.3.7 Keuzes bij de bedrijfsvoering

Keuzes bij de bedrijfsvoering vormen de kern van het laatste ondernemerschapsaspect. Het gaat o.a. om de snelheid waarmee geïnvesteerd wordt, de bron van de gebruikte kennis en de manier waarop het (eventuele) personeel vergoed wordt.

Eerder bleken de sierteelt en boomkwekerij de meest ondernemende deelsectoren wat betreft de bron van ideeën, maar volgens de resultaten voor dat aspect zetten ze hun productiemiddelen op een behoudende manier in. Mogelijk is dat een gevolg van een hogere beschikbaarheid van eigen middelen in vergelijking met de andere sectoren. De meer ondernemende houding van gemengde rundveebedrijven en vleesveebedrijven schrijven we toe aan de grotere mogelijkheden om productiemiddelen van anderen te gebruiken (pacht, loonwerk).

Ook aan die resultaten kunnen niet direct beleidsaanbevelingen gekoppeld worden. Het is vooral belangrijk om vast te stellen dat dergelijke verschillen tussen de bedrijven bestaan en die diversiteit in het achterhoofd te houden bij het nemen van beslissingen.





## 4 BELEIDSINSTRUMENTEN

De voorbije hoofdstukken toonden aan dat ondernemerschap erg belangrijk is om tegemoet te komen aan de uitdagingen waarmee de land- en tuinbouw geconfronteerd wordt. Het zijn de bedrijfsleiders die daarvoor de sleutel in handen hebben: zij nemen het initiatief en de beslissingen op basis van hun aanvoelen en de situatie van het bedrijf. Dat neemt niet weg dat er ook voor de overheid een – voornamelijk ondersteunende – rol weggelegd is als het om ondernemerschap gaat. De steun kan gericht zijn op een of meerdere fasen van de levenscyclus van het bedrijf (Stroobandt, 2009):

- Sensibilisering en planningsfase

In de startfase denkt een (potentiële) ondernemer aan de opstart van een bedrijf. Elementen die in die fase aan bod komen zijn het concept, de planning, het businessplan, de financiering en diverse vormen van raadgeving. De rol van de overheid omvat vooral sensibilisering en ondersteuning bij het plannen.

- Creatiefase

De potentiële ondernemer heeft de stap gezet en gaat daadwerkelijk ondernemen. Daarbij zijn er twee mogelijkheden: de vestiging van een nieuw bedrijf of een overname. Vooral investeringssteun speelt een belangrijke rol in die fase.

- Groeifase

In de groeifase realiseert de ondernemer het strategisch management, innovaties of internationalisering. Omdat ondernemers op dit moment met heel wat hinderpalen geconfronteerd worden (zoals de naleving van de administratieve voorschriften), is de rol van de overheid niet alleen ondersteunend maar moet ook gekeken worden hoe de lasten verminderd kunnen worden.

- Overdracht, met name opvolging, stopzetting of faling.

De overdrachtsfase beëindigt de levenscyclus van het bedrijf, via een stopzetting of een faillissement. Bij overname komt het bedrijf in een nieuwe levenscyclus terecht en worden de eerdere fasen opnieuw doorlopen. De overheid ondersteunt bedrijven in die fase door hen te begeleiden of door bedrijfsovername aan te moedigen.

Het hoofdstuk inventariseert de verschillende types beleidsinstrumenten die in Vlaanderen beschikbaar zijn om ondernemerschap in land- en tuinbouw te ondersteunen. Tegelijk wordt ook naar de toekomst gekeken door aandachtspunten te formuleren op basis van recente rapporten.

## 4.1 Investeringsen

Investeringsen zijn nodig om een strategie in de praktijk uit te voeren. Het gaat veelal om investeringsen in fysieke bedrijfsuitrustingsen (zoals serres, stallen, machines, enz.) en tijdens verschillende levensfasen van het bedrijf. Investeringsen zijn dus niet alleen relevant bij de opstart of overname van een bedrijf, maar ook in de latere fasen om bedrijfsactiviteiten te behouden, de rentabiliteit te verbeteren en de concurrentiekracht te verhogen.

### 4.1.1 Huidige maatregelen

De centrale actor bij de ondersteuning van investeringsen in de land- en tuinbouw is het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (VLIF). Voor diverse types investeringsen wordt steun gegeven in de vorm van rentesubsidie en/of kapitaalpremies.

#### Investeringsen in land- en tuinbouwbedrijven

Land- en tuinbouwers worden via investeringssteun aangemoedigd om hun bedrijfsstructuren en -processen aan te passen aan de wijzigende omstandigheden, zoals ontwikkelingsen op het vlak van leefmilieu en dierenwelzijn, de technologie in de sector, de energiemarkt, de commercialisatie- en distributiesectoren voor land- en tuinbouwproducten, het vrijer en ruimer worden van de markt, de heroriëntatie van het EU-landbouwbeleid, ...

De maatregel werkt met een (positieve) lijst van steunbare investeringsen, waardoor voornamelijk adoptie (innovatie op niveau van het individuele bedrijf) ondersteund wordt. De steunintensiteit varieert (8 – 38%) en is afhankelijk van het innovatieve en/of duurzame karakter van de investeringsen.

#### Vestiging van jonge landbouwers

Via de vestigingssteun worden jongeren aangemoedigd zich als zelfstandige landbouwer te vestigen. Het wordt voor jonge exploitanten namelijk duurder om zich te vestigen en bestaande bedrijven zijn ook meer gespecialiseerd. In combinatie met beperkte rendabiliteit in de sector, de nood aan een volwaardig inkomen voor het gezin en de normale voorwaarden voor een financiering leidt het tot de vaststelling dat vestiging van jonge landbouwers niet alleen moeilijk (duur) is, maar ook risico's inhoudt. Om de dalende tendens van het aantal bedrijven enigszins te beperken is overheidssteun belangrijk om een geslaagde start van een jonge ondernemer te bevorderen.

De steun is open voor alle types van activiteiten, bedrijven en productiemethodes, op voorwaarde dat de aanvrager zich voor het eerst vestigt als zelfstandig land- of tuinbouwer, dat hij jonger dan 40 jaar is en vakbekwaam is. De vestigingssteun bestaat uit een vestigingspremie en een rentesubsidie. De steun bedraagt maximaal 70.000 euro.

### **Diversificatie naar niet-agrarische activiteiten**

Een derde steunmaatregel is gericht op de investeringen van land- en tuinbouwers die hun bedrijfsactiviteiten diversifiëren naar niet-agrarische activiteiten, o.a. als antwoord op de sterk fluctuerende producentenprijzen en de stijgende kosten. Het gaat bv. om de verkoop van hoeveproducten, hoevetoerisme en het openstellen van het bedrijf voor het publiek, productie en gebruik van hernieuwbare brandstoffen, uitvoeren van landschapsbeheer en het exploiteren van een zorgboerderij.

Er wordt net als bij de algemene investeringsmaatregel gewerkt met een positieve lijst van mogelijke investeringen. Het steunpercentage bedraagt 28% en wordt gegeven via een kapitaalpremie en/of een rentesubsidie.

### **Steun op een overbruggingskrediet voor de financiering van operationele kosten**

Omdat de economische crisis de landbouwers sterk treft, heeft de Europese Commissie de regeling rond staatssteun aangepast om de toegang tot financiering te stimuleren. De Vlaamse overheid maakt gebruik van de versoepeling om - via de bank - een overbruggingskrediet te verlenen aan land- en tuinbouwers die problemen hebben om hun operationele kosten te dragen.

De maatregel wordt ingezet bij specifieke crisissen (zoals droogte of noodweer) in een of meerdere sectoren. Een omzendbrief kondigt de start aan van de maatregelen en beschrijft ook de specifieke vereisten.

### **Investeringen door land- en tuinbouwcoöperaties**

Naast individuele land- en tuinbouwers komen ook landbouwcoöperaties (gericht op afzet en verwerking of dienstverlening) in aanmerking voor investeringssteun. Het doel is om die coöperaties aan te moedigen om hun bedrijfsstructuur aan te passen aan de snel evoluerende en wisselende omstandigheden en te moderniseren. In principe komen alle materiële investeringen in aanmerking, maar het gaat vnl. om investeringen in de bouw en inrichting van bedrijfsgebouwen, de aankoop van materieel en milieu-investeringen.

Er wordt gewerkt met een systeem van oproepen, waarbij de coöperaties aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen. De steun bedraagt maximaal 15 % en wordt uitbetaald als kapitaalpremie in één of twee schijven.

#### **4.1.2 Aandachtspunten voor de toekomst**

Het Vlaamse programma voor plattelandsontwikkeling (PDPO) 2007-2013 legt een sterke focus op de investeringssteun aan landbouwbedrijven. Zo zijn 55% van de geplande uitgaven in Vlaanderen voor het programma voor Plattelandsontwikkeling 2007-2013 voorbehouden voor de drie investeringsmaatregelen voor landbouwbedrijven. De voorstellen van de Commissie voor GLB post 2013 geven aan dat men de investeringssteun in dat kader op een aantal punten wil bijsturen. Zo wil de Europese Commissie de investeringen beter laten aansluiten bij de Europese doelstellingen op vlak van milieu en klimaat, maar tegelijk wil men ook selectiecriteria invoeren om de gelijke behandeling van aanvragers te waarborgen (Van Zeebroeck, in voorbereiding).

Het is op dit moment nog niet duidelijk hoe de voorstellen van de Europese Commissie zullen evolueren tijdens de onderhandelingen met de Raad en het Europees Parlement en hoe ze er dus bij implementatie in 2014 zullen uitzien. Er mag aangenomen worden dat de focus op bepaalde prioriteiten niet zal verdwijnen. In Vlaanderen bestaat er sinds 2000 een meetbare targetting van investeringssteun naar doelstellingen zoals leefmilieu, dierenwelzijn, verbreding en biologische landbouw. Uit de midterm evaluatie van het programma voor plattelandsontwikkeling 2007 - 2013 (PDPO II) blijkt dat een goed afgebakende lijst van milieugerelateerde investeringstypes ondersteund door een beleid van verhoogde subsidie tot een belangrijke positieve milieu-impact kan leiden. Het gaat dan bv. om een belangrijke besparing op het gebied van energieverbruik, een belangrijke reductie van de broeikasgassenuitstoot, significante daling van het watergebruik en de productie van hernieuwbare energie (Van Zeebroeck, in voorbereiding).

Investeringen die zich enkel richten op de vervanging van bestaande goederen en het ondersteunen van de competitiviteit (zonder milieubijdrage) zullen in de toekomst waarschijnlijk moeilijker ondersteund kunnen worden. Het is dan aan de bedrijven om voldoende kapitaal ter beschikking te hebben om te kunnen investeren en het geïnvesteerde bedrag ook terug te verdienen via meeropbrengst of een grotere efficiëntie.

## 4.2 Opleiding, voorlichting en begeleiding

Een betere opleiding en begeleiding van de landbouwproducenten wordt gezien als een must voor de toekomst. Landbouwers zullen of kunnen geconfronteerd worden met grotere bedrijven, toenemende techniciteit, nieuwe kennisnoden, nood aan andere structuren en financiering, diverse vormen van samenwerking en een stijgende behoefte aan ondernemers- en managementkwaliteiten. Grotere bedrijven stellen grotere eisen aan de planning, een vrijere markt vereist meer marktorientatie. Er is niet alleen sprake van nieuwe vaardigheden. Verwacht wordt dat ook de snelheid van aanpassing in de toekomst een belangrijke factor kan zijn en nog zal toenemen.

### 4.2.1 Huidige maatregelen

Een analyse van het opleidings- en begeleidingslandschap in Vlaanderen (Bergen & Van Gijsegem, 2010) leert dat Vlaanderen over een zeer divers en uitgebreid aanbod beschikt. De belangrijkste maatregelen worden hierna besproken.

#### Vorming en voorlichting

Het verspreiden van kennis uit onderzoek en andere bronnen is een continu proces dat o.a. loopt via opleiding, omscholing, training en onderwijs. Binnen het beleidsdomein Landbouw en Visserij gebeurt dat door de ondersteuning van naschoolse vormingsactiviteiten. Ze worden ingedeeld in vijf vormingstypes: starterscursussen, vormingscursussen, stages, korte vormingsactiviteiten en vervolmakingsdagen. De opleidingen worden ingericht door erkende vormingscentra. Er wordt gewerkt met een forfaitair subsidiebedrag per ingericht lesuur, per stagedag of per vormingsactiviteit. Daarnaast organiseert het beleidsdomein ook groepsvoorlichting.

#### Bedrijfsadvisering

Land- en tuinbouwers kunnen sinds 2007 steun krijgen als zij, in het kader van het bedrijfsadviesstelsel (BAS), bij een erkende adviesdienst advies inwinnen over de randvoorwaarden in het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid. De adviezen gaan over milieu en het onderhouden van een goede landbouw- en milieueconditie, planten- en volksgezondheid en diergezondheid, dierenwelzijn en volksgezondheid. BAS zelf is ook breder opgevat en omvat daarnaast ook modules rond arbeidsveiligheid op het bedrijf en bedrijfsoptimalisatie.

## Boeren op een kruispunt vzw

De gevolgen van de globalisering en vrijhandel zijn in de landbouwsector bijzonder voelbaar, net zoals de snel wijzigende reglementering en de bijkomende milieunormen. Daarom zet de Vlaamse overheid zich niet alleen in voor de groeiende en dynamische bedrijven, maar ook voor de bedrijven die niet slagen in de opdracht. Bedrijven met ernstige problemen kunnen terecht voor hulp bij een vertrouwenspersoon van Boeren op een Kruispunt vzw. Verschillende thema's kunnen hierbij aan bod komen, zoals een slechte bedrijfsstructuur, gebrek aan professionalisme, omgevingsregels, ruimtelijke ordening, depressie, enz.

### 4.2.2 Aandachtspunten voor de toekomst

Het rapport door Bergen & Van Gijsegem (2010) had als doel om een beter overzicht te krijgen van de instrumenten gericht op vorming, voorlichting en begeleiding en de actoren die daarbij betrokken zijn. Uit de analyse blijkt dat het huidige adviseringslandschap tamelijk onoverzichtelijk is, geen welomlijnde structuur heeft, en dat er veel overlap mogelijk is tussen de activiteiten van de toelevering (in brede zin), het vervolg van de keten na de productie, de landbouworganisaties, de overheid, de onafhankelijke private operatoren die advies aanbieden, enz.

De vergoeding van vorming, voorlichting en advies is een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. De landbouwadviesnemer betaalt in Vlaanderen vaak niet de volledige kostprijs. In veel gevallen zit het advies "ingebakken" in een systeem van dienstverlening en/of klantenbinding vanwege de adviesverstrekker, zit het gedeeltelijk begrepen in het lidmaatschap van een landbouworganisatie of maakt het deel uit van inspanningen van de overheid om bepaalde technologieën meer ingang te doen vinden. Betalend advies zit wel in de lift, vooral bij grotere en meer gespecialiseerde bedrijven, vooral in de (glas)tuinbouw. In andere landen (zoals Nederland, Frankrijk en Noordrijn-Westfalen) gaat men er meer van uit dat kennis haar prijs heeft, maar dat de investering erin zich op andere vlakken terugbetaalt (bv. via een hogere opbrengst of efficiëntie).

Door de jaren heen is er ook een duidelijke trend geweest naar het koppelen van advies aan andere diensten. Daar is op zich niets mis mee, maar het vergemakkelijkt uiteraard niet het leven van private adviesdiensten die zich hierop hebben toegespitst. Verwacht wordt dat ook de overheid een rol te spelen heeft in de discussie, als objectiverende factor.

Verschillende elementen komen ook naar voren uit een recente Europese analyse van kennis- en innovatiesystemen in de landbouw (SCAR, 2012). De resultaten tonen aan dat kennis- en innovatiesystemen met dezelfde uitdagingen kampen: de productiviteit en duurzaamheid van de landbouw- en voedselproductie verhogen. Om dat te kunnen doen moet er een betere interactie zijn tussen landbouwers (als kennisgebruikers), onderzoek, onderwijs en voorlichting. Vandaag ontstaan er al voorbeelden van initiatieven die de koppeling proberen te maken (bv. Technopool Sierteelt en het coördinatiecentrum Voorlichting en Begeleiding Duurzame Bemesting - CVBB), maar het zou in de toekomst nog vaker moeten gebeuren. Het gevaar is namelijk dat er te veel versnippering is (in plaats van samenwerking en synergie), omdat onderzoek, voorlichting en onderwijs op verschillende prikkels reageren. Zo wordt onderzoek vaak geëvalueerd op zijn wetenschappelijke output, maar veel minder op zijn praktische relevantie. Netwerken en samenwerking tussen onderzoek en voorlichting, maar ook met groepen van boeren is essentieel en moet bevorderd worden.

Uit de wettelijke voorstellen van de Europese Commissie voor het Europese plattelandsbeleid en Horizon 2020 blijkt dat er duidelijk ingezet wordt op innovatie. Het Europees Innovatiepartnerschap “Productieve en duurzame landbouw” zal zorgen voor de koppeling tussen beide beleidskaders om zo de samenwerking tussen onderzoek en innovatie op de bedrijven te realiseren. Operationele groepen – met betrokkenheid van landbouwers, onderzoekers, adviseurs, bedrijven en andere actoren – zullen dienst doen als leer- en innovatienetwerken, die nieuwe opties zullen bekijken om land- en tuinbouwbedrijven meer levensvatbaar of duurzamer te maken. Uit de voorstellen blijkt ook nog dat men het bedrijfsadviesstelsel wil bijsturen en verbeteren.

### **4.3 Scheppen van een positief ondernemingsklimaat**

Naast de acties die direct gericht zijn op de bedrijven, is er voor de overheid ook een rol weggelegd in het creëren van een positief ondernemingsklimaat. Het gaat om het creëren van kansen en het beperken van (wettelijke en andere) knelpunten in de context waarin bedrijven opereren. Zo kunnen bestaande bedrijven hun activiteiten op een goede en vlotte manier voortzetten, maar zullen er ook kansen zijn om nieuwe bedrijfsactiviteiten op te zetten.

### 4.3.1 Huidige maatregelen

Binnen de context van land- en tuinbouw zijn er ook drie instrumenten die – in meerdere of mindere mate – inspelen op het creëren van een positief ondernemingsklimaat voor de land- en tuinbouwbedrijven.

#### Intermediaire dienstverlening

Binnen het kader van het PDPO is er een maatregel die gericht is op de vorming en voorlichting van actoren op het platteland. Op die manier wil men economische diversificatie en een stijgende levenskwaliteit in landelijke gebieden realiseren. In Vlaanderen coördineert het instrument intermediaire dienstverlening de vraag naar en het aanbod van kapitaal, arbeid of producten. Het gaat niet om directe ondersteuning van ondernemers, maar via een positief ondernemersklimaat wil men de ontwikkeling van nieuwe bedrijven stimuleren. De begunstigten kunnen lokale besturen, publiekrechtelijke rechtspersonen, middenveldorganisaties en verenigingen zijn.

#### Landbouweducatie en afzetbevordering

In het kader van het PDPO wordt landbouweducatie georganiseerd om de kennis, de dialoog en de visievorming op het gebied van duurzame landbouw en duurzame consumptie van landbouwproducten bij de bevolking te bevorderen. Op die manier wil men de afzet van producten met een Europese kwaliteitslabel stimuleren. De activiteiten worden georganiseerd door erkende algemene centra en centra voor landbouweducatie.

#### Promotie door VLAM

Het Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing (VLAM) verzorgt de afzetbevordering en promotie van de producten en diensten van de landbouw-, tuinbouw-, visserij- en agrovoedingssectoren, zowel in binnen- als buitenland. Elk van de volgende sectoren beschikt over een eigen strategie: akkerbouw; groenten en fruit; sierteelt; runderen, kalveren, schapen, geiten en paarden; varkens; pluimvee, eieren en kleinvee; zuivel; visserij en aquacultuur; bakkerij; bio-, hoeve- en streekproducten. Daarnaast werkt men met een sectoroverkoepelend programma.



### 4.3.2 Aandachtspunten voor de toekomst

De permanente omgevingsvergunning is een initiatief dat zal bijdragen tot een positief ondernemingsklimaat, aangezien de vergunningsprocedures sneller, meer geïntegreerd en probleemoplossend zullen verlopen. Bovendien stijgt ook de rechtszekerheid van de bedrijven en dalen de kosten.

De landbouw- en andere bedrijven zullen slechts één vergunning moeten aanvragen in plaats van de huidige stedenbouwkundige en de milieuvergunning. In het nieuwe systeem zal één dossier de ondernemer het recht geven om te bouwen en te exploiteren. Bovendien zal de aanvraag ingediend worden bij één uniek loket, waarna één openbaar onderzoek en één adviesronde georganiseerd worden. Uiteindelijk zal één bevoegde overheid de vergunning afleveren. Bijkomend zal de nieuwe omgevingsvergunning permanent geldig blijven, in plaats van 20 jaar (ViA, 2012; Vlaamse Regering, 2011).

Fiscaliteit is een tweede aandachtspunt voor de toekomst als het gaat om het scheppen van een ondernemingsklimaat. Vergelijkingen met andere Europese landen en regio's tonen aan dat overheden, naast subsidies, vaak kiezen voor fiscale maatregelen ter ondersteuning van het ondernemerschap van land- en tuinbouwers. In Vlaanderen is dat niet het geval voor de land- en tuinbouw, aangezien het merendeel van de bedrijven kiest voor een uitbating door natuurlijke personen en voor fiscale forfaitsystemen (zie Kader 6).

#### Kader 6. Land- en tuinbouwbedrijven en fiscaliteit

Land- en tuinbouwbedrijven die uitgebaat worden door natuurlijke personen kunnen bij aangifte van de personenbelasting kiezen tussen het forfaitaire systeem of een aangifte op basis van een (bewijskrachtige) boekhouding. De forfaits (ook gekend als landbouwbarema's) beschrijven de semi-brutowinst van een landbouwbedrijf en worden jaarlijks vastgelegd in functie van de (sub)sector en de landbouwstreken. De nettowinst van het bedrijf wordt in dit systeem bepaald door de kosten af te trekken van de semi-brutowinst. De grote voordelen van systeem zijn de administratieve eenvoud en de gematigde taxatie. Nadelen zijn dat er geen verliesoverdracht mogelijk is tussen opeenvolgende jaren en dat forfaits verworpen kunnen worden door de fiscus. Een aangifte op basis van een boekhouding geeft de bedrijfsleider een beter inzicht in zijn economische resultaat en maakt het mogelijk om het belastingsvrij minimum uit te putten. Het vraagt wel een administratieve inspanning en kan ook leiden tot hogere belastingstarieven (in goede jaren).

Qua fiscaliteit is er een belangrijk verschil tussen bedrijven die uitgebaat worden in een vennootschapsvorm en bedrijven die uitgebaat worden door natuurlijke personen. De eerste groep valt namelijk onder de vennootschapsbelasting (in combinatie met een aangifte in de personenbelasting voor de bedrijfsleider), terwijl de tweede groep aangifte moet doen in de personenbelasting. Enkel landbouwvennootschappen vormen een uitzondering op de regel en kunnen tussen beide systemen kiezen. Het grootste fiscale verschil tussen beide systemen zijn de gehanteerde tarieven.

## 4.4 Veranderingen in de bedrijfsvoering

Verandering is een sleutelwoord als het om ondernemerschap gaat en kan verschillende doelstellingen nastreven. Het gaat ook om (potentieel) zeer verschillende vormen. Verbreding van de activiteiten, biologische landbouw, samenwerking en innovatie zijn maar enkele voorbeelden.

### 4.4.1 Huidige maatregelen

De overheid heeft verschillende instrumenten om bedrijven te ondersteunen die veranderingen in hun bedrijfsvoering willen doorvoeren. Omdat ze vaak zeer specifiek zijn voor het type verandering, bespreken we de verschillende types afzonderlijk.

#### Verbreding

Een toenemend aantal land- en tuinbouwers reageert op de marktontwikkelingen met het diversifiëren van de activiteiten op het bedrijf. Met het ontwikkelen van die activiteiten wordt toegevoegde waarde gecreëerd, zonder dat de primaire productie wordt uitgebreid of geïntensiveerd. Naast de investeringssteun (zie 4.1), gaat het bv. om steun aan groene zorg en agromilieumaatregelen.

Een eerste voorbeeld van verbreding die ondersteund wordt is het opnemen van een zorgtaak op de boerderij. Vlaanderen heeft een lange traditie in het opnemen van zorg op het bedrijf, maar de taak komt in de huidige context onder druk te staan. Het bedrijfsbeheer en de uitvoering van de landbouwwerkzaamheden vormen namelijk een voltijdse taak voor de landbouwer. Om de voortrekkers van groene zorg toch te ondersteunen, wordt een deel van de inkomstenderving die gepaard gaat met het verstrekken van zorg vergoed.

Agromilieumaatregelen zijn een tweede voorbeeld van verbredingsactiviteiten en hebben als doel de landbouwproductie te verzoenen met bepaalde milieu- en natuurdoelstellingen. Door die werkwijze vindt het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen meer ingang in de landbouw en in ruil voor het vrijwillig engagement ontvangt de boer een vergoeding. Voorbeelden van agromilieumaatregelen zijn de beheersovereenkomsten water, erosiebestrijding, verwaringsstechniek, enz.

### **Biologische landbouw**

Binnen het beleid is er speciale aandacht voor bedrijfsleiders die overstappen naar biologische productie. De krijtlijnen van het beleid worden uitgezet door het Strategisch Plan Biologische Landbouw 2008-2012, dat ondertekend werd door de Vlaamse Regering, Boerenbond, Bioforum en het Algemeen Boerensyndicaat (ABS).

De eerste jaren van de biologische productie gaan gepaard met specifieke teelt-technische en bedrijfseconomische knelpunten. De Vlaamse overheid subsidieert het opstellen van een bedrijfsontwikkelingsplan en wil zo de drempel voor omschakeling verlagen en de biologische productie maximale slaagkansen geven.

De subsidie voor de biologische productiemethode wil de hogere productiekosten van bio compenseren. In België geldt sinds 1994 een systeem waarbij Belgische landbouwers en tuinders, die de biologische productiemethode invoeren of verder toepassen, steun krijgen in de vorm van hectaresteen. De subsidie wordt toegekend voor verbintenisperiodes van 5 jaar.

Ten slotte is er ook een subsidie van de controlekosten mogelijk. Om te komen tot een efficiënt en sluitend controlesysteem legt Vlaanderen voorwaarden rond het minimale aantal analyses en steekproefcontroles op aan de erkende controleorganisaties. Die keuze leidt tot een verhoging van de controlekosten. De subsidie moet ervoor zorgen dat de Vlaamse biologische marktdeelnemers niet langer de meerkosten dragen.

### **Samenwerking**

Boeren die met collega's willen samenwerken, kunnen een beroep doen op de startpremie aan samenwerkingsverbanden. De steun is een bijdrage in de beheerskosten en wordt gegeven aan samenwerkingsverbanden die hun producten, geheel of gedeeltelijk, samen op de markt brengen volgens de door het samenwerkingsverband vastgestelde voorschriften op het gebied van aanvoer en afzet. Daarnaast moeten er ook gezamenlijke regels zijn i.v.m. de productie en moeten er normen over kwaliteit en kwantiteit van de producten beschreven zijn.

De startpremie bedraagt maximaal 22.500 euro en wordt toegekend aan groepen die opgericht zijn in de vorm van een coöperatieve vennootschap voor verwerking, afzet en dienstverlening of in de vorm van een vereniging zonder winstgevend doel. Daarnaast moet de groepering ook bewijzen dat de samenwerking sociaal of economisch verantwoord is.

### Innovatie

Innovatie is een laatste voorbeeld van verandering op het bedrijf. Naast de steun aan investeringen zijn de mogelijkheden om zuivere innovaties door land- en tuinbouwbedrijven te ondersteunen eerder beperkt binnen het beleidsdomein Landbouw en Visserij. De focus ligt vooral op onderzoeksactiviteiten, die vervolgens kunnen bijdragen tot meer innovatie in de sector (zie Kader 7).

Bedrijven die voldoen aan de Europese KMO-definitie kunnen wel een beroep doen om op het KMO-programma van het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT). Dit programma moet bedrijven op een laagdrempelige manier aanmoedigen en ondersteunen om te innoveren in producten, processen en/of diensten.

De bedrijven kunnen steun aanvragen voor het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie of een innovatieproject. Haalbaarheidsstudies hebben als doel om kennis en onderbouwde inzichten op te bouwen over de mogelijkheden en de haalbaarheid van een innovatie en het daaropvolgende innovatietraject. Innovatieprojecten dragen bij tot de realisatie van innovaties die vernieuwend zijn voor het bedrijf en die een duidelijke impact hebben op de bedrijfsactiviteiten (IWT, 2010).

#### Kader 7. Onderzoek als opstap voor innovatie in de sector

Als het op onderzoek in de land- en tuinbouw aankomt, zijn het vooral de onderzoeksinstellingen die een initiërende rol opnemen en projectvoorstellen. In andere sectoren gebeurt dat veel vaker door (groepen van) bedrijven. Op dit moment zijn er in Vlaanderen twee specifieke programma's die de link leggen tussen onderzoek en de implementatie in de sector. In de toekomst zal ook het Europees Innovatiepartnerschap "Productieve en duurzame landbouw" inspelen op de relatie tussen onderzoek en innovatie.

De Landbouw-trajecten zijn een nieuw instrument binnen het IWT en hebben als doel om vanuit een concrete probleemstelling of vraaggedreven opportuniteit van een collectief van bedrijven, innovatieve oplossingen aan te bieden die op relatief korte termijn toepasbaar zijn en die resulteren in zichtbare veranderingen met een duidelijke (economische) meerwaarde voor een ruime doelgroep. De LA-trajecten zijn gegroeid uit het programma Landbouwonderzoek, maar integreren onderzoeksactiviteiten (kennisopbouw en het bundelen en vertalen van kennis) met activiteiten die gericht zijn op het concreet toepassen van die kennis bij de land- en tuinbouwbedrijven.

Een tweede instrument zijn de sensibiliseringsprojecten voor duurzame landbouw (ook wel demonstratieprojecten). De sensibiliseringsprojecten willen bedrijfsleiders, via demonstraties, overtuigen om meer innovatieve duurzame landbouwtechnieken toe te passen in hun bedrijfsvoering. De projecten spelen in op het feit dat het voor land- en tuinbouwers niet vanzelfsprekend is om alle vernieuwingen op te volgen en omdat er vaak nog een vertalingsfase nodig is vooraleer onderzoeksresultaten bruikbaar zijn in de praktijk. Op die manier wil men technieken zo snel mogelijk laten doorstromen naar de praktijk.

Bron: IWT (2011), Vuylsteke & Van Gijsegem (2010)

#### 4.4.2 Aandachtspunten voor de toekomst

Verskillende veranderingsaspecten maken expliciet deel uit van het beleidskader, maar ook de beschikbaarheid van financiering is een cruciale voorwaarde om veranderingen in de bedrijfsvoering te kunnen doorvoeren. Hoewel banken de meest gebruikte externe financieringsbron zijn, zijn de mogelijkheden eerder beperkt bij het ontbreken van onderpand, bedrijfseconomische gegevens of een goed ondernemingsplan of in het geval van innovatieve projecten. We kunnen dan ook lessen trekken uit voorbeelden van alternatieve financiering in een meer algemene economische context (Van Buggenhout et al., 2011).

##### Verbreding

Het merendeel van de overheidsmaatregelen rond verbreding kadert binnen het PDPO II. De huidige programmeringsperiode eindigt eind 2013. Voor de volgende periode (2014 - 2020) zijn de wettelijke voorstellen van de Europese Commissie bekend, maar de concrete gevolgen zullen pas bekend zijn na afloop van de onderhandelingen met de Raad en het Europees Parlement.

Microkredieten zijn een interessant denkspoor als het gaat om niet-bancaire financiering voor verbredingsactiviteiten. Microkredieten omvatten eerder kleine bedragen (tot 25.000 euro) en zijn gericht op de opstart of ontwikkeling van zeer kleine bedrijven door ondernemers die moeilijk of geen toegang hebben tot het normale, bancaire krediet. Microkredieten ondersteunen de opstart of groei van diverse activiteiten, maar hebben een beperkte doelgroep. Voordelen zijn de snelle toekenning, het brede bereik van activiteiten, het element van responsabilisering (terugbetaling door cliënt) en de opportuniteit tot samenwerking bij het aanbieden van microkrediet (overheid, bedrijven, banken, ngo's). Nadelen zijn het risico op wanbetaling, de lage zelfvoorzieningsgraad van microkredietinstellingen en de nadruk op het sociale doel, wat minder ruimte laat voor innovatieve projecten.

In de land- en tuinbouw zouden microkredieten gebruikt kunnen worden in gevallen waar kleine investeringen nodig zijn en waar de problematiek lijkt op die van micro-ondernemers: te kleine bedragen en gebrek aan voorgeschiedenis om financiering te vinden. De korte keten zou een concreet voorbeeld kunnen zijn. In Vlaanderen is Hefboom actief in de microkredietsector. De organisatie sluit de primaire sector niet uit, maar stimuleert eerder projecten in de sociale economie. De uitbouw van een zorgboerderij in het kader van verbreding zou mogelijk in aanmerking kunnen komen voor een microkrediet (Van Buggenhout et al., 2011).

### **Biologische landbouw**

Het huidige Strategisch Plan Biologische Landbouw loopt af eind 2012. Na een evaluatie van het huidige plan en acties, worden de mogelijkheden voor een nieuw strategisch plan onderzocht.

Net als voor verbreding is het voor land- en tuinbouwers die overwegen om om te schakelen naar biologische productie onduidelijk hoe de overheidsmaatregelen er vanaf 2014 zullen uitzien. Het gaat om een combinatie van de vergroeningsmaatregel onder de eerste pijler van het GLB en de verdere uitwerking van het beleid rond plattelandontwikkeling.

### **Samenwerking**

Uit de evaluatie van (internationale) samenwerkingsverbanden (de Regt & Vuylsteke, 2011) blijkt dat de overheid vaak een ondersteunende rol heeft. Er is vooral nood aan een stimulerend beleidskader dat gericht is op het ondernemerschap van de bedrijfsleider. Het zijn de geïnteresseerde land- en tuinbouwers die het initiatief moeten nemen om een samenwerking op te starten, terwijl verwacht wordt dat de overheid de goede randvoorwaarden creëert. Daarnaast is er vooral nood aan ondersteuning bij de opstart van een nieuw samenwerkingsverband. Het gaat bij de opstart vooral om financiële steun, terwijl andere ondersteuningsmechanismen belangrijker worden in latere fasen.

De overheid kan haar ondersteunende rol op verschillende manieren vorm geven. Er is op dat vlak zeker nog ruimte voor verdere uitbreiding van steun in Vlaanderen. Bij het uittekenen van instrumenten zou rekening gehouden moeten worden met vier principes:

- Samenwerkingsverbanden die steun aanvragen zouden een duidelijk beeld moeten hebben over de partners, hun doelstellingen en de manier waarop ze de doelen willen realiseren. Ze zouden de doelen moeten onderbouwen met economische cijfers, zodat de ondersteunende overheid of organisatie het potentieel en de mogelijkheden voor overleving op langere termijn voldoende kan inschatten.
- Samenwerking tussen landbouwers is een van de wegen om te werken aan meer duurzame voedselketens. Op dit moment houdt de regelgeving en steun te weinig rekening met de positieve mogelijkheden van samenwerkingsverbanden, waardoor kleinschalige samenwerkingsverbanden soms niet kunnen ingaan op opportuniteiten op het vlak van verwerking en verkoop.
- Samenwerkingsverbanden die inzetten op duurzame productie kunnen mogelijk alternatieve financieringsbronnen aanboren (cf. “adopteer een kip” in Nederland).
- Onderzoek en voorlichting kunnen ondersteuning bieden aan nieuwe voedselketens via procesbegeleiding, capaciteitsopbouw, uitwisseling en specifieke adviesdrachten.

Als heel specifiek gekeken wordt naar de mogelijkheden om samenwerking te ondersteunen via het PDPO (Vuylsteke & de Regt, 2011) blijkt dat Vlaanderen al over een aantal instrumenten beschikt om samenwerkingsverbanden te ondersteunen. In het kader van het (toekomstige) Europese plattelandsbeleid zullen er zeker nog mogelijkheden zijn om het instrumentarium verder uit te breiden. Zo behoren samenwerkingsverbanden voor bepaalde maatregelen niet tot de begunstigen, terwijl dat in andere landen en regio's wel het geval is. Andere maatregelen – bv. de maatregel gericht op samenwerking bij de realisatie van innovaties – zijn vandaag niet actief in Vlaanderen en worden ook mogelijk in de volgende programmeringsperiode. Ook rond groene en blauwe diensten<sup>5</sup> kan samenwerking een absolute meerwaarde bieden (zie bv. het ECO<sup>2</sup>-project), maar de mogelijkheden tot ondersteuning zijn beperkt.

---

5 De groene en/of blauwe diensten voorzien in (quasi)publieke goederen zoals natuur, landschap, waterberging, biodiversiteit etc. Het leveren van een dienst kan neerkomen op het uitvoeren van een extra werkzaamheid (zoals het aanplanten – inspelen op positieve externaliteiten) of net het niet-uitvoeren van bepaalde werkzaamheden (zoals het niet bemesten – beperken van negatieve externaliteiten) (Danckaert et al., 2011).

## Innovatie

Land- en tuinbouwers die zelf innovaties ontwikkelen (en dus verder gaan dan het implementeren van vernieuwingen op het bedrijf), kunnen vandaag weinig tot geen ondersteuning krijgen van de overheid. Omdat ook de steun door de banken soms beperkt is (door het grote risico, de onzekerheid of andere redenen), dringen alternatieve financieringskanalen zich op. Innovatievouchers en zaakkapitaal zijn twee mogelijke voorbeelden.

Innovatievouchers zijn cheques met kleine, vaste bedragen (minder dan 25.000 euro) waarmee de ondernemingen kennis kunnen kopen bij kennisleveranciers. Belangrijkste voordelen zijn de laagdrempeligheid, het stimuleren van vraaggestuurd onderzoek en van samenwerking met kennisinstellingen, collega's en andere partners. Nadelen zijn de hoge kans op misbruik (prijsstijgingen van kennis, duplicatie van onderzoek, projecten van lage kwaliteit) en het passieve karakter van het instrument (subsidie). In de land- en tuinbouw zouden dergelijke vouchers gebruikt kunnen worden om nieuwe, risicovolle innovaties die nog in een verkennende fase zitten, te ondersteunen. Zo kunnen ze ervoor zorgen dat een creatief idee ondersteund wordt door een meer kwaliteitsvol, goed onderbouwd ondernemingsplan. Daarnaast maken de laagdrempeligheid en eenvoud van de administratieve procedure innovatiecheques aantrekkelijk voor landbouwondernemingen. Bovendien worden de bedrijven gestimuleerd om samen met kennisinstellingen innovaties te realiseren en wordt het onderzoek meer vraaggestuurd. Als cheques gebundeld worden, kunnen bepaalde problemen op sectorniveau bestudeerd worden. Een dergelijk systeem bestond tot eind 2010 in Nederland voor alle ondernemingen (inclusief primaire sector) (Van Buggenhout et al., 2011).

Zaakkapitaal is financiering die gepaard gaat met een aandelenparticipatie in ondernemingen met hoog groeipotentieel, maar die door het hogere risico nog niet aantrekkelijk zijn voor traditionele financierders. Zaakkapitaal zit in een andere grootteorde (tot één miljoen euro) en kent een beperkte doelgroep. Voordelen zijn het opnieuw inzetten van financiële middelen (na tijdelijke participatie komen de middelen terug vrij om elders te investeren) en de mogelijkheden van publiek-private partnerschappen met overheidsmiddelen als hefboom voor private middelen. Nadelen zijn de inmenging van vreemde personen in het bedrijfsbewind en de beperkte doelgroep. Zaakkapitaal komt slechts zelden voor in de primaire sector. Hoewel er wel nood is aan risicokapitaal tot 100.000 euro om nieuwe, innovatieve activiteiten op te starten (vooral door jonge landbouwers), is er zowel aan aanbod- als aan vraagzijde een gebrek aan interesse. Een hoog groeipotentieel en een goed ondernemingsplan zijn noodzakelijk om interesse te wekken, wat minder evident is in de landbouwsector. Het risicokapitaalfonds dat het dichtst aanleunt bij de landbouw is Gimv-Agri+, een risicokapitaalfonds dat zich toespitst op de agrovoedingssector, maar niet toegankelijk is voor de primaire sector. In Nederland zijn er wel succesvolle voorbeelden, zoals het Agro&Co kapitaalfonds (Van Buggenhout et al., 2011).





## 5 IDEEËN UIT HET VELD

### 5.1 Situering en aanpak

Voorgaande hoofdstukken waren gebaseerd op verkennend werk door het beleidsdomein Landbouw en Visserij. De aandacht voor ondernemerschap in de werking, werd in 2011 gecommuniceerd onder de slagzin “Landbouwer = Ondernemer<sup>2</sup>”. Naast de interne werking, werd er ook gepolst naar de inzichten en noden vanuit de land- en tuinbouwsector. Bedoeling was om op die manier ook de sector te consulteren over zijn prioriteiten, de rol van de overheid en de private sector en de mogelijkheden voor gezamenlijke actie.

De sectorverkenning gebeurde op een informele manier, via relatief korte, open interviews bij een kleine groep gesprekspartners (zie bijlage 1). Vijf kernvragen werden voorgelegd:

- Is het noodzakelijk om actie te ontplooiën op het vlak van ondernemerschap, om ondernemerschap te stimuleren?
- Wat zijn op het vlak van ondernemerschap de grootste knelpunten?
- Wat zouden de beste hefboomen kunnen zijn om daaraan te werken?
- Wat is de taak van de overheid op dat vlak en wat is de rol van de private sector?
- Is er vraag naar gemeenschappelijke actie (overheid – private sector)? Indien ja, welke vorm zou die kunnen aannemen?

In de volgende paragrafen wordt een beknopt en gedepersonaliseerd overzicht gegeven van de belangrijkste antwoorden. Het gaat om een zuivere synthese met een arbitraire indeling. Er gebeurde geen weging van de aangehaalde aspecten en ook de volgorde is geen weerspiegeling van het onderlinge belang.

### 5.2 Stimuleren van ondernemerschap

Uit de interviews blijkt dat de sector het nodig vindt om ondernemerschap in de land- en tuinbouw te stimuleren om diverse redenen: de eerder negatieve houding ten opzichte van ondernemerschap (slechts weinig Vlamingen overwegen om een onderneming op te richten), de beperkingen die het voor jonge landbouwers moeilijk maken om een bedrijf op te starten en uit te bouwen, de nood aan een gezonde kapitaalsbasis, de stijgende prijsvolatiliteit en internationalisering, het feit dat de overheid geen beschermende rol kan blijven spelen en de noodzaak om de sector rendabel te houden en crisisbestendig te maken, enz.

Toch zijn er ook nuances in het verhaal. Zo is ondernemerschap zeer persoons- en bedrijfsgebonden en wordt het gezien als een “marktgegeven”. Dat impliceert dat ondernemerschap vanuit de landbouwer en zijn specifieke bedrijfs-situatie moet komen. Tegelijk moet niet elke landbouwer zelf ondernemer zijn, op voorwaarde dat hij zich kan omringen met mensen die complementaire competenties hebben. De driehoek vakman – manager – ondernemer moet dus ruimer geïnterpreteerd worden en is ook niet in alle gevallen van toepassing (bv. landbouwer in bijberoep, produceren in integratieverband, ...).

Het is vooral belangrijk dat de overheid en de private sector impulsen geven om sluimerend ondernemerschap wakker te maken en dat de landbouwer zichzelf een spiegel voorhoudt waarmee hij kan zien of hij al of niet ondernemer is. Tegelijk kunnen kritische vragen gesteld worden over welk belang heeft bij meer ondernemerschap, het type ondernemerschap dat gewenst is en het landbouwmodel waarnaar gestreefd wordt.

### 5.3 Knelpunten en hefboomen

Ondernemerschap wordt met knelpunten op diverse vlakken geconfronteerd, zodat er op diverse domeinen actie nodig is om de land- en tuinbouwers beter te laten omgaan met de gewijzigde context. Het gaat om:

- de externe omgeving waarbinnen een boer opereert (bepaald door o.a. de markt, de overheid, de sectororganisaties en sectorspecifieke kenmerken);
- de managementvaardigheden en inzichten waarover de bedrijfsleider beschikt of waarop hij een beroep doet;
- het bewustzijn van de land- en tuinbouwer over het belang van managementvaardigheden, kennis en informatie.

De rol van de verschillende actoren (overheid, sector, bedrijfsleiders, enz.) verschilt tussen de gebieden. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen 6 hefboomgroepen: (i) bedrijfsexterne factoren, (ii) productiefactoren, (iii) vaardigheden en vorming, (iv) cijfers, planning, marktkennis en risicobeheer, (v) alleen of samen en (vi) starten en stoppen. De elementen worden verder uitgewerkt in de volgende paragrafen.

### 5.3.1 Bedrijfsexterne factoren

Het werd in de eerdere hoofdstukken al duidelijk dat land- en tuinbouwers binnen een maatschappelijke en beleidscontext moeten werken. Omdat zij de context niet kunnen beïnvloeden, moeten ze er in hun bedrijfsvoering zo goed mogelijk mee omgaan. Dat houdt o.a. in dat ondernemerschap afgeremd kan worden door de externe omgeving en de hoge administratieve lasten, complexiteit en onzekerheid die gepaard gaan met wetgeving. Andere aandachtspunten zijn het forfaitaire fiscale systemen, de voorwaarden voor investeringssteun en de ruimte voor landbouw.

De hefboomen liggen bij de verschillende actoren, maar vooral de overheid heeft mogelijkheden op het macroniveau. Eventueel kan er met de sector samengewerkt worden om een draagvlak te creëren. Het gaat dan bv. om administratieve vereenvoudiging, minder complexe en rigide wetgeving, de ontwikkeling van een ondersteunend en flankerend kader voor ondernemerschap, meer beleidsdomeinoverschrijdend denken en werken zonder dat het belang van landbouw verwatert (natuur, milieu, economie, ...), enz. Ook zouden bestaande instrumenten (fiscaal, investeringen, ...) meer expliciet gelinkt kunnen worden aan ondernemerschap.

Het is ook belangrijk dat de bedrijfsleiders, sectororganisaties en dienstverleners (naast de overheid) aandacht hebben voor bedrijfsexterne ontwikkelingen die het ondernemerschap afremmen. Op die manier kan men beter inspelen op veranderingen en mogelijkheden voor meerwaardecreatie aangrijpen.

### 5.3.2 Productiefactoren

Een tweede hefboomgroep heeft betrekking op de benodigde productiefactoren en hun beschikbaarheid. Vooral kapitaal en arbeid blijken problematisch voor de bedrijfsleiders. Uit de gesprekken blijkt dat veel bedrijfsleiders onvoldoende zicht hebben op de financiële situatie van het bedrijf, o.a. door een gebrek aan transparantie en financiële en bedrijfsecomische cijfers. Tegelijk wordt de sector geconfronteerd met een groeiende kapitaalsbehoefte. De productiefactor kapitaal staat ook onder druk door een relatief laag financieel rendement op kapitaal, grond, productierechten, enz., waardoor het moeilijk is om extern kapitaal aan te trekken. Arbeid riskeert steeds schaarser te worden en wordt daardoor weer belangrijker (niet alleen in hoeveelheid, maar ook in kwaliteit). De beschikbaarheid van arbeid is een complexe problematiek, die gelinkt is aan beschikbaarheid van mensen, geschikte opleidingen, adequate verloning, enz. Het is niet evident om daarvoor hefboomen te ontwikkelen. Het is in ieder geval belangrijk dat arbeid in de landbouw meer gezien wordt als meerwaarde in plaats van als een (noodzakelijke) kost.

Naast het stimuleren van financiële transparantie en het bijhouden van een boekhouding, zijn een groter inzicht in het eigen bedrijf (via bedrijfsplan en financieel plan) en een voldoende solvabiliteit en eigen vermogen aspecten die hier een antwoord op kunnen bieden. Ten slotte wordt de aantrekkelijkheid van land- en tuinbouwbedrijven, ook voor externe investeerders, naar voren geschoven als een belangrijke factor om dit knelpunt te overwinnen. Het zou bv. kunnen via fiscale maatregelen, nieuwe vennootschapsvormen en notionele aftrek. Daarnaast is er ook nood aan een mentaliteitswijziging (professionalisering) en dient gezocht te worden naar publiek-private synergie.

### 5.3.3 Vaardigheden en vorming

De derde hefboomgroep verwijst naar de vaardigheden en vorming van de bedrijfsleiders. Nu gaat men er vaak van uit dat “ondernemerschap in het bloed zit”, maar vakmanschap alleen is niet voldoende. De overtuiging leeft dat er een belangrijk gebrek is aan managementvaardigheden bij heel wat landbouwbedrijfsleiders. Het impliceert dat opleiding en vorming vandaag tekortschieten als het om ondernemerschap gaat. Zo zijn opleidingen vaak weinig gericht op managementvaardigheden en ondernemerschap. Tegelijk richten de klassieke voorlichting en demonstratieprojecten zich vooral op technische aspecten van de bedrijfsvoering, terwijl er ook nood is aan inspirerende verhalen van collega-landbouwers en gespecialiseerd advies rond ondernemerschap en diepgaande managementcursussen voor landbouwbedrijfsleiders.

Het zou dan ook goed zijn om vakken zoals management, fiscaliteit, computerkunde, enz. breder aan bod te laten komen tijdens opleidingen op alle niveaus. Daarbij zou zuiver theoretische kennis gecombineerd moeten met praktijkgerichte aspecten. Het zou ook helpen als het onderwijzende personeel meer voeling zou hebben met het bedrijfsleven of zelfs ervaring heeft in de privé-sector. Verder is er ook aandacht nodig voor een mentaliteitswijziging rond de prioritisering van taken (manager t.o.v. vakman), het belang van onafhankelijk advies en publiek beschikbare kennis, de grotere rol voor gespecialiseerde adviesbureaus, enz. Er zou vooral aandacht besteed moeten worden aan thema's uit domeinen waar knelpunten gecombineerd kunnen worden met technische voorlichting en economische aspecten (bv. mest, nitraten, ...). Daarnaast moet ook de mentaliteit verdwijnen dat kennis en advies gratis moeten zijn. Betalend advies impliceert namelijk dat het leidt tot een duidelijke meerwaarde voor het individuele bedrijf en dat het om een kwaliteitsvol advies gaat.

### 5.3.4 Cijfers, planning, marktkennis en risicobeheer

De vierde groep van knelpunten en hefboomen heeft te maken met cijfers en (het gebrek aan) bedrijfsplanning, marktkennis en risicobeheer. Diverse aspecten kunnen daarbij onderscheiden worden.

Een eerste aspect is het gebrek aan bedrijfseconomisch inzicht bij bedrijfsleiders, terwijl dat nodig is om de juiste beslissingen te nemen. Gevolg is dat landbouwers veelal onvoldoende kostprijzbewust zijn, hoewel er ook belangrijke verschillen zijn tussen sectoren. De VLIF-verplichting om een bedrijfseconomische boekhouding bij te houden, heeft de interesse voor cijfermateriaal beperkt kunnen aanwakkeren. In vergelijking met andere sectoren zijn er vooral technische en bedrijfseconomische kengetallen en geen of onvoldoende financiële kengetallen (zoals cashflow en liquiditeit) beschikbaar. Dat beperkt de mogelijkheden om inzicht te krijgen in de financiële structuur en ratio's en de mogelijkheid om tijdig knelpunten te detecteren. Daarbij komt nog dat standaarden nodig zijn om de onderlinge vergelijkbaarheid te garanderen.

Het wordt als noodzakelijk ervaren dat de sector een groter kostprijzbewustzijn ontwikkelt. Daarbij is er nood aan sensibilisering en bewustmaking (meten is weten), maar ook aan opleiding en begeleiding. Bedrijfsleiders moeten inzien dat zij een meerwaarde kunnen realiseren door een bedrijfseconomische boekhouding te koppelen aan technische en kritische kengetallen. De sector neemt nu al initiatieven in die richting, maar ze zouden versterkt kunnen worden door de financiële ondersteuning van de opmaak van een financieel plan, perschaapsprojecten, de uitwerking van standaarden en normen, enz.

Een gebrek aan (financiële) planning bij grote investeringsprojecten is een tweede aspect binnen de knelpuntengroep. In theorie zou de bedrijfsleider zijn investeringen moeten doen op basis van een goed onderbouwd businessplan, maar in de praktijk blijkt dat de inschattingen vaak te optimistisch zijn en leiden tot grote financiële lasten.

De gesuggereerde hefboomen zijn zeer divers en omvatten o.a. het concept van bedrijfskringen als klankbord, stimuleren en ondersteunen van de opmaak van een financieel plan, verplichting van een financieel plan bij bepaalde investeringsomvang, onafhankelijke dienstverleningen voor de opmaak van bedrijfs- en financiële plannen, enz.

Een derde aspect is een onvoldoende marktkennis en –betrokkenheid. In land- en tuinbouw staan vraag en aanbod veelal erg ver uit elkaar in de keten. Zij vereisen twee door elkaar lopende zoektochten: een markt zoeken voor wat de landbouwer produceert en een landbouwer zoeken voor wat de markt wil. Dat alles wijst op een gebrekkige of onvoldoende transparantie in de ketenwerking. Daarbij komt nog dat prijsvolatiliteit – als gevolg van externe factoren - een steeds belangrijker factor wordt in de bedrijfsvoering.

Gevraagd naar hefboomen, vinden de respondenten vooral dat het een aandachtspunt moet zijn. Tegelijk geeft men ook aan dat er nood is aan onafhankelijk advies en/of objectivering.

Ten slotte stelt men ook vast dat Vlaamse landbouwers onvoldoende bezig zijn met risicobeheer. Er wordt gesteld dat de bedrijfsleiders zich veel beter zouden moeten (kunnen) indekken tegen risico's via buffers en reserves, verzekeringen en andere instrumenten. Een optimale mix van instrumenten zou dan moeten leiden tot een grotere schokvastheid van het bedrijf. Door een gebrek aan voldoende solvabiliteit, eigen vermogen en traditie leggen veel sectoren geen buffers aan om mindere periodes te overwinnen.

De mogelijkheden voor risicobeheer zijn divers (bv. contracten – al dan niet op langere termijn, het inbouwen van zekerheden in voederkosten, publiek-private partnerschappen, flexibele kredietaflossing), maar er is vooral nood aan sensibilisering, informatie en onafhankelijk advies. Andere elementen zijn het aansturen op voldoende solvabiliteit en eigen vermogen en de opname van risicobeheer in het businessplan.

### **5.3.5 Alleen of samen?**

Er bestaat een spanningsveld tussen individueel ondernemerschap en ondernemerschap binnen een (deel)sector, bijvoorbeeld binnen een coöperatie. Het is zoeken naar een evenwicht, maar wetend dat samenwerking in de toekomst alleen maar belangrijker zal worden. Uit de gesprekken blijkt dat veel bedrijfsleiders de mogelijkheden voor samenwerking niet zien, o.a. door een te groot individualisme en een belemmerend effect van de wetgeving.



Verskillende suggesties werden naar voren geschoven om het knelpunt weg te werken. Het gaat enerzijds om het stimuleren van samenwerking, maar anderzijds ook om het wegwerken van hindernissen. Concrete maatregelen zouden dan kunnen ingaan op het bouwen van bruggen (ook met andere sectoren), het verhogen van marktmacht door het bundelen van krachten, stage en kennisuitwisseling in binnen- en buitenland als erg nuttig instrument om het blikveld te verruimen, bedrijfsnetwerken voor cijferuitwisseling en operationele samenwerking, enz. Om dat alles te realiseren is een mentaliteitswijzing bij de land- en tuinbouwers cruciaal. Bedrijfsleiders moeten inzien dat het afstaan van autonomie in bepaalde gevallen kan leiden tot een meerwaarde. Men moet daarvoor uit zijn cocon breken, rondkijken en samenwerken.

### 5.3.6 Starten en stoppen

Als er over ondernemerschap gesproken wordt, denkt men vooral aan bestaande bedrijven. Twee belangrijke fasen mogen echter niet uit het oog verloren worden: de start van een nieuw bedrijf en de beslissing om de activiteiten te stoppen.

Als er gekeken wordt naar de start van bedrijven, wordt vooral een onvoldoende instroom van jonge landbouwers vastgesteld. Vanuit de vaststelling dat de jongere generatie doorgaans beter opgeleid is en meer doordrongen van het belang van cijfermateriaal, kan het ondernemerschap gestimuleerd worden door voldoende jongere landbouwers te laten instromen in de sector. Die instroom is vandaag vaak een probleem als gevolg van de overnameproblematiek en de onvoldoende aantrekkelijkheid voor bedrijfsleiders om het bedrijf stop te zetten). De instroom zou bijgevolg gestimuleerd kunnen worden via het aantrekkelijker maken van pensioen (waardoor plaats gecreëerd wordt voor jongeren) en het faciliteren van overname.

Aan het andere eind van de bedrijfscyclus is er nood aan mogelijkheden om menswaardig te kunnen stoppen. Door een gebrek aan aandacht voor stoppers, wordt vaak niet of te laat gestopt. Het feit dat alle privébezit in het bedrijf zit, bemoeilijkt niet alleen het stoppen maar beperkt ook de mogelijkheden om het roer om te gooien.

Volgende maatregelen worden voorgesteld om menswaardig stoppen te stimuleren: aantrekkelijker pensioen, beter statuut voor landbouwers, begeleiding van stoppers en het ontwikkelen van een stopzettingsbrochure.





## 6 UITLEIDING

Uit de voorgaande hoofdstukken kunnen we onthouden dat de landbouw anno 2012 zeker een onmisbare plaats heeft in onze nationale en internationale context. De agrarische ondernemer wordt echter meer dan ooit geconfronteerd met een sterk veranderende omgeving die zowel de economische, ecologische als sociale factoren wijzigt die belangrijk zijn voor het landbouwbedrijf.

De hedendaagse agrarische ondernemer moet naast zijn dagelijkse bedrijfsvoering ook rekening houden met de wispelturige consument, de volatiele markt, de afnemende ruimte, de milieu-impact en het sociale weefsel. Het vraagt heel wat kennis en vaardigheid van de landbouwer om op een flexibele manier te kunnen inspelen op de veranderende omgeving.

De sleutel tot succes ligt bij de individuele bedrijfsleiders: zij zullen een strategie moeten uittekenen voor het eigen bedrijf op basis van de kansen en mogelijkheden. Bij de realisatie van de strategie en het benutten van de opportuniteiten zullen land- en tuinbouwers kunnen rekenen op overheidsinstrumenten zoals investeringssteun, voorlichting of vorming en innovatief onderzoek.

De gouden regel voor ondernemen is dat er geen gouden regels zijn. Jij maakt het verschil, met jouw eigen idee, op jouw unieke manier. Als je maar wilt en durft! Dat is zo mooi aan ondernemen: het prikkelt, het zindert, het daagt uit. Ondernemen is spannend. Ondernemen is verder gaan waar anderen ophouden. Heel lang geleden zei uitvinder en natuurkundige Albert Einstein het al: 'Logica brengt je van A naar B. Verbeelding brengt je overal'. En dát is wat de echte ondernemer onderscheidt van al die andere mensen.

Want ondernemen begint met verbeelding. Met een idee. Een droom. En daar vervolgens keihard voor gaan. Doorzetten. Vooral niet teveel luisteren naar anderen, die zeggen 'Zou je dat nou wel doen?'. Eigenwijs zijn. Je eigen pad volgen. Elke dag ontmoet ik ondernemers. Dat is heel inspirerend! Het zijn mensen die buiten de lijntjes durven te kleuren, eigenwijs zijn, out of the box denken. Mensen die verder gingen waar anderen al lang zouden zijn gestopt.

Toespraak door minister Verhagen van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie tijdens de opening van de Global Entrepreneurship Week op 14 november 2011 in Eindhoven.

# BIJLAGE 1: GESPREKSPARTNERS BIJ DE SECTORVERKENNING

Organisatie	Contactpersoon
Boerenbond	Georges Van Keerberghen Marc Rosiers
Algemeen Boerensyndicaat	Guy Depraetere
KBC	Daniel Cromphout Anne De Meyer Jan Leyten
Landbouwkrediet	Jozef De Laporte Wim Vranken Vincent Van Zande
SBB Accountants & Adviseurs	Jacky Swennen
DLV	Dirk Coucke
Innovatiesteunpunt voor land- en tuinbouw	Lieven Vandeputte
Boeren op een kruispunt vzw	Riccy Focke
Unizo	Gilles Vanderpe

# BIJLAGE 2: PUBLICATIES IN HET KADER VAN ONDERNEMERSCHAP

Sinds 2009 is ondernemerschap als departementaal project geselecteerd. AMS heeft gewerkt aan studies rond ondernemerschap en de diverse aspecten ervan. Hieronder hebben we een greep gedaan uit het recente studiewerk dat ondersteuning kan bieden voor de verdere uitwerking van een stimuleringskader voor ondernemerschap in de landbouw. Al die studies zijn beschikbaar op de website ([www.vlaanderen.be/landbouw/studies](http://www.vlaanderen.be/landbouw/studies)).

## Beschrijving van het concept ondernemerschap

- Landbouw en ondernemerschap, Vuylsteke A. et al. (2009)
- Landbouw en ondernemerschap – een nulmeting op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk, Vuylsteke A. et al. (2010)
- Innovatie in land- en tuinbouw in Vlaanderen: resultaten van het Landbouwmonitoringsnetwerk (LMN), Deuninck J. et al. (2008)
- Wijkers en Blijvers in de Vlaamse land- en tuinbouw, Calus M., Vandermeulen V., Rogge E., et al., ILVO & UGent (2010)

## Instrumenten voor ondernemerschap

- Ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw: beleidsinstrumenten, Stroobandt A. et al. (2009)
- Innovatiebeleid en –instrumenten voor de Vlaamse land- en tuinbouw, Vuylsteke A. & Van Gijseghe D. (2010)
- Welke begeleiding voor de Vlaamse landbouwers? Enkele ideeën uit de buurlanden, Bergen D. & Van Gijseghe D. (2010)
- Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 1: Mogelijkheden en knelpunten voor samenwerking, De Regt E. & Vuylsteke A. (2011)
- Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 2: Mogelijkheden in het kader van het Europese Plattelandsbeleid, Vuylsteke A. & De Regt E. (2011)
- Vennootschappen in de Vlaamse land- en tuinbouw, Vrijens C. & Van Gijseghe D. (2007)
- Alternatieve financiering voor de landbouw: een verkenning van drie instrumenten, Van Buggenhout E., Vuylsteke A. en Van Gijseghe D. (2011)

## Bedrijfseconomische studies en rapporten

- Vergelijking van de landbouw in Vlaanderen met de EU: bedrijfseconomische indicatoren, Bergen D. & Tacquenier B. (2010)
- EU-benchmarking (2006-2007) en vergelijking van enkele bedrijfseconomische indicatoren voor de belangrijkste bedrijfstypes in Vlaanderen (2005-2008), Bergen D. & Tacquenier B. (2011)
- Technische en economische resultaten van de varkenshouderij op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk: boekjaren 2007-2009, Deuninck J., D'hooghe J. & Oeyen A. (2010)
- Technische en economische resultaten van de varkenshouderij op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk: boekjaren 2008–2010, Deuninck J. & Vrints G. (2012)
- Vlaamse Bedrijfseconomische Richtwaarden Varkenshouderij, Beleidsdomein Landbouw en Visserij (2011).
- Economische rendabiliteit van hoeveproductie: een verkenning op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk, De Regt E. (2010)
- Kostprijisanalyse aardappelen, De Regt E. (2010)
- Inkomensverschillen op bedrijfstak melkvee – verklarende parameters, Coulier T. (2010)
- Kostprijisanalyse vleesvee, Gavilan J. (in voorbereiding)
- Kostprijisanalyse vollegrondsgroenten, Jourquin S. & De Regt E. (in voorbereiding)
- Overzicht van de boekhoudkundige resultaten van 767 land- en tuinbouwbedrijven. Boekjaar 2008. Landbouwmonitoringsnetwerk, Van Broekhoven E., Somers L. & Tacquenier B.(2010)
- Overzicht van de boekhoudkundige resultaten van 766 land- en tuinbouwbedrijven. Boekjaar 2009. Landbouwmonitoringsnetwerk, Van Broekhoven E., Somers L. & Tacquenier B.(2011)
- Overzicht van de boekhoudkundige resultaten van 749 landbouwbedrijven. Boekjaar 2010. Landbouwmonitoringsnetwerk, Van Broekhoven E., Somers L. & Tacquenier B. (2012)
- Leefbaarheid in de landbouw. Een werkbaar begrip?, Bergen D. (2009)
- Zelfredzaamheid in de landbouw. Voer voor discussie, Bergen D. (2009)
- Rentabiliteitsrapport Land- en tuinbouw 2008, Coulier T. (2010)

- Rentabiliteitsrapport Land- en tuinbouw 2009, Oeyen A. & Tacquenier B. (2011)
- Economische resultaten van de Vlaamse land- en tuinbouw – 2011, Raes W., Bernaerts E., Demuyneck E., Oeyen A. & Tacquenier B. (2012)

### Landbouw en zijn omgeving

- De tewerkstelling van allochtonen in de land- en tuinbouw. Een kwantitatieve en kwalitatieve beschrijving van de huidige situatie, Loose M. & Lamberts M., HIVA & K.U.Leuven (2010)
- Energieverbruik in de Vlaamse landbouwsector 1990-2007, Lenders S. & Jespers K. (2009)
- Milieuverkenning 2030 en Natuurverkenning 2030, VMM & INBO (2009)
- Milieudruk vanuit de landbouw op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk 2005-2008, Lenders S., D'hooghe J. & Coulier T. (2010)
- Gebruik van energie, gewasbescherming, water en kunstmest in de Vlaamse landbouw, resultaten op basis van LMN 2005-2009, Lenders S., D'hooghe J. & Coulier T. (2011)

# FIGUREN

Figuur 1. Evolutie van het familiaal arbeidsinkomen per familiale arbeidskracht (euro) voor gespecialiseerde bedrijven in verschillende subsectoren, 2006-2010 .....	9
Figuur 2. Bedrijfsinkomen per familiale arbeidskracht voor melkveebedrijven (gemiddelde over periode 2005-2007) .....	9
Figuur 3. Factoren die de strategie van landbouwbedrijven beïnvloeden.....	28

# TABELLEN

Tabel 1. Evolutie van de netto toegevoegde waarde per arbeidseenheid (euro), Vlaanderen, 2006-2011.....	8
Tabel 2. Strategische types zoals voorgesteld door Porter .....	29
Tabel 3. Ondernemerschapsaspecten waarvoor significante verschillen bestaan tussen groepen .....	34

# KADERS

Kader 1. Het Vlaams landbouwmonitoringsnetwerk (LMN) .....	27
Kader 2. Wijken of blijven? .....	32
Kader 3. Innovatie .....	35
Kader 4. Innovaties – waarover praten we? .....	37
Kader 5. Samenwerking .....	40
Kader 6. Land- en tuinbouwbedrijven en fiscaliteit .....	52
Kader 7. Onderzoek als opstap voor innovatie in de sector .....	55



# AFKORTINGEN

AMS	Afdeling Monitoring en Studie
BAS	Bedrijfsadviesstelsysteem
BI	Bedrijfsinkomen
CVBB	Coördinatiecentrum Voorlichting en Begeleiding Duurzame Bemesting
FAI	Familiaal arbeidsinkomen
FAK	Familiale arbeidskracht
GLB	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
ILB	Europees Informatienet Landbouwboekhouding
ILVO	Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
IWT	Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie
KMO	Kleine of Middelgrote Onderneming
LARA	Landbouwrapport
LMN	Landbouwmonitoringsnetwerk
MAP	Mestactieplan
PDPO	Vlaams Programma voor Plattelandsontwikkeling
ViA	Vlaanderen in Actie
VLIF	Vlaams Landbouwinvesteringsfonds
VLAM	Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing
WKK	warmtekrachtkoppeling

# BRONNENLIJST

- Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (2011) Website IWT, [www.iwt.be](http://www.iwt.be), 21 november 2011.
- Bergen D. (2009) *Leefbaarheid in de landbouw – Een werkbaar begrip?*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Bergen D. (2009) *Zelfredzaamheid in de landbouw. Voer voor discussie*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Bergen D. & Tacquenier B. (2011) *EU-benchmarking (2006-2007) en vergelijking van enkele bedrijfseconomische indicatoren voor de belangrijkste bedrijfstypes in Vlaanderen (2005-2008)*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Bergen D. & Van Buggenhout E. (2011) *Crisisbestendigheid, interne nota*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Bergen D. & Van Gijsegem D. (2010) *Welke begeleiding voor de Vlaamse landbouwers? – Enkele ideeën uit de buurlanden*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Bernaerts E., Demuyneck E. & Platteau J. (2009) *Productierekening van de Vlaamse land- en tuinbouw 2009*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Brink M., Van Hintum M., Oenema A.R. & Voermans A. (2005) *Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat?*, Stichting Ruraal Wageningen, Wageningen.
- Brown T.E., Davidsson P. & Wiklund J. (2001) An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour, *Strategic Management Journal*, 22/10, 953-968.
- Calus M., Vandermeulen V., Rogge E., Emde L., Dessein J., Lauwers L., Van Huylenbroeck G. (2010) *Wijkers & Blijvers in de Vlaamse land- en tuinbouw*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Coulier T. (2009) *Rentabiliteitsrapport Land- en tuinbouw 2008*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Covin J.G. & Slevin D.P. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10/1, 75-87.

- Danckaert S., Cazaux G., Bas L. & Van Gijsegem D. (2010) *Landbouw in een groen en dynamisch stedengewest*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Danckaert S., Van Gijsegem D. & Bas L. (2011) *Groene en blauwe diensten in Vlaanderen. Praktijkervaringen*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- De Becker, R. (Red.) (2007) *Het Vlaamse LandbouwMonitoringsNetwerk: wat en hoe?*, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Departement Landbouw en Visserij (2010) *Een competitieve en duurzame Europese landbouw - Een visie op het Gemeenschappelijke Landbouwbeleid vanaf 2013*, januari 2010, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.
- de Regt E. & Vuylsteke A. & (2011) *Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 1: Mogelijkheden en knelpunten voor samenwerking*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Deuninck J. (2009) *Impact van rechtstreekse steun op het bedrijfsinkomen*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Deuninck J., Carels K., Van Gijsegem D. & Piessens, I. (2008) *Innovatie in land- en tuinbouw in Vlaanderen: resultaten van het Landbouwmonitoring-netwerk (LMN)*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Freibauer A., Mathijs E., Brunori G., Damianova Z., Faroult E., Girona i Gomis J., O'Brien L. & Treyer s. (2011) *Sustainable food consumption and production in a resource-constrained world, the 3rd SCAR Foresight Exercise*, European Commission – Standing Committee on Agricultural Research (SCAR), Brussels.
- FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2010) *Landbouwenquête 2010*, Brussel.
- Lambrecht J. & Broekaert W. (2008) *Het roer omgooien. Strategische verandering van het familiebedrijf*, Roularta Books, Roeselare.
- Lepoutre J. (2009) *Ondernemerschap en landbouw. Toepassingen voor de Vlaamse land- en tuinbouw*. Versie 29 mei 2009.
- Loose M. & Lamberts M. (2010) *De tewerkstelling van allochtonen in de land- en tuinbouw. Een kwantitatieve en kwalitatieve beschrijving van de huidige situatie*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, HIVA-K.U.Leuven, Brussel, 114p.

- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2005) *Kiezen voor landbouw. Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector*, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Nederland.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2008) *Jaarverslag van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (XIV)*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 31 444 XIV, nr. 3 Aangeboden 21 mei 2008, Nederland.
- Olson K.D. (2004) *Farm management: principles and strategy*, Iowa State Press, Ames.
- Ondersteijn C.J.M., Giesen G.W.J. & Huirne R.B.M. (2006) Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: the effect of external farm context on strategic choice, *Agricultural systems*, 88, 205-226.
- Platteau J., Van Gijseghe D. & Van Bogaert T (reds.) (2010), *Landbouwrapport 2010*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Raes W., Bernaerts E., Demuyne E., Oeyen A. & Tacquenier B. (2012) *Economische resultaten van de Vlaamse land- en tuinbouw - 2011*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- SCAR (2012) *Agricultural knowledge and innovation systems in transition - a reflection paper*, Brussels.
- Soete L. (2007) *Eindrapport. Expertgroep voor de doorlichting van het Vlaams Innovatie Instrumentarium*, Maastricht.
- Stroobandt A. (2009) *Ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw: beleidsinstrumenten per levensfase*, Werkdocument, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Stroobandt A., Bergen D., Van Gijseghe D., Bas L & Vuylsteke A. (2009) *Ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw: beleidsinstrumenten*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Van Buggenhout E., Vuylsteke A. & Van Gijseghe D. (2011) *Alternatieve financieringsvorm voor de landbouw: een verkenning van drie instrumenten*, Departement Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Van Steertegem M. (red.) (2012) *MIRA. Milieurapport Vlaanderen. Indicatorrapport 2011*, Vlaamse Milieumaatschappij, Brussel.
- Van Zeebroeck, M. (in voorbereiding) *Investeringssteun in Vlaanderen vergeleken met andere landen*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.

- ViA (2012) *Nieuwsbrief Vlaanderen in Actie: Nieuwsbrief Vlaanderen in Actie: loopbaanakkoord - TINA-fonds - gezondheidsdoelstellingen - omgevingsvergunning – winkelbeleid*, ViA-nieuwsbrief nr. 31, 27 februari 2012.
- Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (2009) *VLIF Activiteitenverslag 2008*, Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Agentschap voor Landbouw en Visserij, Afdeling Structuur en Investerings, Brussel.
- Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (2010) *VLIF Activiteitenverslag 2009*, Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Agentschap voor Landbouw en Visserij, Afdeling Structuur en Investerings, Brussel.
- Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (2012) <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?fid=58>
- Vlaamse Regering (2011) *Persmededeling van de Vlaamse Regering i.v.m. de omgevingsvergunning*, 23 december 2011, Brussel.
- VLAM (2012) Sectorbarometers, [http://www.vlam.be/facts/index\\_nl.phtml](http://www.vlam.be/facts/index_nl.phtml), Brussel.
- Vuylsteke A., Bergen D., Stroobandt A., Van Gijseghe D. & Bas L. (2010) *Landbouw en ondernemerschap - een nulmeting op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Vuylsteke A., Carels K., Van Gijseghe D. & Bergen D. (2009) *Landbouw en ondernemerschap*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.
- Vuylsteke A. & de Regt E. (2011) *Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 2: Mogelijkheden in het kader van het Europese Plattelandsbeleid*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Vuylsteke A. & Van Gijseghe D. (2010) *Innovatiebeleid en -instrumenten voor de Vlaamse land- en tuinbouw*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Wennekers S. & Thurik R. (1999) Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics*, 13, 27-55.

