

Plan Boeren- Perspectief





**Plan
Boeren-
Perspectief**

31 maart 2023

Dit plan BoerenPerspectief is een visie-document gebaseerd op langjarige, individuele en groepsgerichte begeleiding van en inspiratie voor boeren. Vanuit regionale knooppunten, gebaseerd op (de bundeling van) de vele, krachtige bottom-up netwerken die er zijn in Nederland.

Colofon

Dit plan is primair tot stand gekomen vanuit de initiatiefnemers van BoerenPerspectief:

- Wij.land (Daniëlle de Nie, Rosa Vendel)
- BoerenNatuur (Alex Datema)
- De Plaatsen (Geert van der Veer)
- Transitiecoalitie Voedsel (Willem Lageweg, Arja Kapitein)
- BoerenRaad (Jan Ham)

Aangevuld met de volgende personen (projectteam):

- Burosa (Rosa Lucassen)
- VKON (Michiel Vreriks)
- KingCom (Rochus Kingmans)
- Ontwerpburo Mooir (Patricia Besseling)

Heel veel dank gaat uit naar al die mensen die we met name het afgelopen half jaar hebben gesproken over de ideeën en het gedachtegoed van BoerenPerspectief. Vertegenwoordigers van (boeren)netwerken, agrarische collectieven, lokale afdelingen van LTO en NAJK en de landelijke koepels daarvan, ketenspelers, transitie-specialisten, wetenschappers, onderzoekers, kunstenaars, onderwijsdeskundigen. Op alle mogelijke manieren hebben ze ons van input voorzien. Een bottom-up dynamiek dat past bij het dna van BoerenPerspectief.

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	6
2. Inleiding	8
3. Emotionele achtbaan (1)	10
4. Keukentafel	12
5. Uitgangspunten & randvoorwaarden	21
6. Netwerkstructuur	24
7. Risicoanalyse	31
8. Startpunt	36
9. Emotionele achtbaan (2)	38
<i>Bijlage 1. BoerenPerspectief in vogelvlucht</i>	40
<i>Bijlage 2. Infographic Keukentafel</i>	42
<i>Bijlage 3. Infographic Netwerkstructuur</i>	43
<i>Bijlage 4. Berekening aantal procesbegeleiders en financiering</i>	44
<i>Bijlage 5. Invulling rollen regionaal knooppunt</i>	45
<i>Bijlage 6. Invulling rollen landelijk knooppunt</i>	46
<i>Bijlage 7. Overzicht van partijen waarmee BP heeft gesproken en het plan is gedeeld</i>	47

1. Samenvatting

Het plan BoerenPerspectief (hierna plan BP) is bedoeld te komen tot langjarige, onafhankelijke, individuele en groepsgewijze begeleiding van boeren. De basis wordt gevormd door twee pijlers: de keukentafel en een netwerkstructuur.

De **keukentafel** staat synoniem voor de boer, zijn gezin en zijn familie. Het kloppend hart van elk boerenbedrijf. Aan die keukentafel vinden gesprekken plaats met behulp van een procesbegeleider. Die begeleidt het proces dat moet leiden tot een duurzaam toekomstperspectief zodat elk bedrijf voldoet aan de eisen van de maatschappij, markt en omgeving. Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. Boer en procesbegeleider moeten vanuit een veilige tussenruimte met elkaar opereren, zodat de boer zelf zijn eigen duurzame toekomstperspectief kan definiëren. Gemiddeld zullen er de komende jaren 200 procesbegeleiders nodig zijn. Die rol kan in

principe door iedereen worden vervuld, mits wordt voldaan aan basiseisen (zie 4.4.).

Het plan BP is uniek omdat het voort wil bouwen op de vele, bestaande bottom up-initiatieven en netwerken die er al zijn in Nederland. Die al werken met vertrouwenspersonen die feitelijk al procesbegeleider zijn of daartoe omgeschoold kunnen worden. Er zijn al zoveel goede bottom up-initiatieven; de toegevoegde waarde van het plan BP is om al dat goede zodanig te verknopen en verspreiden dat het totaal wordt versterkt en iedere boer kan worden bereikt en bediend.

Om dat te bewerkstelligen is de tweede pijler cruciaal: een **netwerkstructuur**. Deze wordt gevormd door regionale knooppunten. Daar komen alle relevante regionaal actieve partijen samen. Bijvoorbeeld de regionale afdelingen van LTO en het NAJK, (boeren)netwerken rondom een of meerdere thema's (bodem, natuurinclusieve

landbouw, nutriëntenmanagement, eiwit van eigen land, etc.). Vanuit aldus gevormde knooppunten worden verbindingen aangegaan met provinciale vertegenwoordigers (vanuit GGA, erf- of plattelandscoaches of andere provinciale initiatieven), bedrijfseconomische studyclubs, fieldlabs (bijvoorbeeld rondom innovatie), etc. Maar ook belangrijke (regionaal opererende) ketenspelers en andere partijen die in het huidige (voedsel)systeem een rol spelen kunnen deel uitmaken van een regionaal knooppunt. Elke provincie zal minimaal 1 regionaal knooppunt bevatten. Waarbij de verwachting is dat sommige provincies meer knooppunten zullen hebben, waardoor het totaal zal uitkomen op 20 á 25 die samen een landelijk knooppunt vormen.

Elk regionaal knooppunt heeft de volgende rollen: het werven van procesbegeleiders, overzicht behouden (wordt elke boer bereikt en is er behoefte aan meer netwerken?), delen van kennis en ervaringen primair binnen de regio, signaleren van regionale en grotere systeem-blokkades en inspiratieregisseur. Met dat laatste wordt bedoeld dat het een ontmoetingsplek wil zijn voor alle relevante partijen in de regio. Het regionale knooppunt heeft kennis van de gebiedsopgaven voor de betreffende regio, verbindt boeren met experts, is de schakelkast voor het effectief begeleiden van de individuele en groepen boeren en onderhoudt contacten met andere stakeholders zoals provincie, gemeenten, waterschappen en anderen. De laatste rol betreft monitoring omtrent de voortgang van het transitieproces. De governance van elk regionaal knooppunt moet zodanig worden ingericht dat het geldstromen kan ontvangen en beheren. Elk regionaal knooppunt staat op zichzelf, als samenwerkingsverband of als aparte juridische entiteit. Het draagt daarmee ook verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en borgen van kwaliteit.

Het landelijke knooppunt heeft (deels) andere rollen. Als eerste moet ze partijen in regio's faciliteren en begeleiden in het opzetten van regionale knooppunten. Daarnaast moet ze zorgen voor kennisuitwisseling en het onderling leren tussen regionale knooppunten. En heel belangrijk: het opzetten van een opleiding en kwaliteitsborgingssysteem voor procesbegeleiders en experts. Daarnaast fungeert het als centraal kenniscentrum, signaleert het - via de regionale knooppunten - landelijke blokkades en pakt deze op met betreffende systeemspelers, en zorgt het voor wederkerigheid tussen beleid en boeren.

Om dit alles te financieren is jaarlijks gemiddeld €40 miljoen nodig. De belangrijkste financier is de Rijksoverheid; die vanuit het publieke belang verlangt dat boeren, afhankelijk van de plek waar ze boeren, veranderen als gevolg van maatschappelijke en omgevingsdoelen. Die via de provinciale gebiedsgerichte aanpak worden gedefinieerd, aangevuld met de uitkomsten van een Landbouwakkoord. Bij de inrichting van regionale knooppunten is het goed mogelijk dat systeempartijen gaan meebetalen; een duurzaam toekomstperspectief voor boeren in Nederland is immers ook in hun belang.



Het plan BP is besproken met veel mensen. Zoals hier tijdens een netwerkbijeenkomst op de Kleine Aarde in Boxtel.

2. Inleiding

De Nederlandse landbouw staat voor grote uitdagingen. Op nationaal en Europees niveau moeten de komende jaren allerlei doelen op het gebied van stikstof, water, klimaat, biodiversiteit, dierenwelzijn en -gezondheid gerealiseerd worden.

De Rijksoverheid kiest hierbij voor een integrale, gebiedsgerichte aanpak (GGA). Via de provincies worden deze doelen vertaald naar gebiedsgerichte doelen en aanpak, gebruik makend van alle actoren in het door de provincie gekozen gebied. Hierbij gaat het om belangenbehartigers als LTO, terreinbeheerders, natuur- en milieuorganisaties en waterschappen, gemeenten, inwoners en andere betrokkenen die via gebiedstafels bij elkaar komen. Alle provinciale plannen (PPLG) worden in de zomer van 2023 bij de Rijksoverheid ingeleverd.

Naast bovenstaande gebiedsprocessen zal elke boer individuele keuzes voor zijn bedrijf moeten maken voor de toekomst. Dit beseffen, ervaren, laten indalen, tot inzichten én keuzes komen is een lastig proces. Er is daarom begeleiding nodig voor hoe de landbouwtransitie uiteindelijk landt aan de keukentafel. Langjarige trajecten zijn nodig om boeren bij te staan in de vaak ingrijpende keuzes die moeten worden gemaakt. Ongeacht of bedrijven uiteindelijk moeten stoppen, verplaatsen, of toewerken naar een meer extensieve bedrijfsvoering. Naast technische en financiële veranderingen is het maken van keuzes voor de toekomst ook allereerst een sociaal en psychologisch proces.

De droom van BP is:

Elke boer, bestaand en nieuw, in Nederland vindt individuele begeleiding en inspiratie als hij daar behoefte aan heeft. Zodat hij, in verbinding met regionale (gebiedsgerichte) uitdagingen en andere boeren en ruimtegebruikers in het gebied, zelf invulling kan geven aan zijn toekomstperspectief.

De ambitie van het plan BP is om het vertrouwen van boeren in het bouwen aan een duurzame toekomst weer te vergroten door het bieden van een veilige tussenruimte aan de keukentafel. Zodat er zelfs ruimte komt voor nieuwe boeren, die op hun eigen wijze invulling geven aan de gebiedsgerichte uitdagingen en de eisen vanuit de markt en maatschappij. Het is daarmee complementair en ondersteunend aan de GGA. Een veilige tussenruimte is een omgeving waarin de boer zonder enige terughoudendheid zijn zorgen en kansen op de keukentafel kan leggen en waarin de boer niet wordt gestuurd. Een omgeving gevormd door mensen die de landbouw en het gebied door en door kennen. Die vanuit een volstrekt onafhankelijke positie de boer langjarig kunnen ondersteunen en begeleiden. Een omgeving die de boer vertrouwt, waardoor er beweging gaat ontstaan. Niet defensief, maar offensief. Vanuit de veilige tussenruimte leert een boer een denkbeeldig hoog punt op te zoeken. Om zich heen te kijken en zich af te vragen: wat verlangt mijn omgeving van mij? Wat geeft mij hier op de plek waar ik zit het bestaansrecht? Hij leert als het ware om een stap opzij te zetten om zo naar zichzelf, zijn onderneming en zijn omgeving te kijken. Heel even alles laten vallen. In alle rust vanuit een veilige (kennis) netwerkstructuur.

Vervolgens ontstaat er vanuit vrijdenken weer nieuw perspectief. Een boer zal in deze fase al vermeld staan van zijn of haar eigen openmind en ondernemersgeest. Het plan BP geeft daarmee invulling aan een belangrijke Europese randvoorwaarde in het Nationaal Strategisch Plan (NSP) voor het nieuwe gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB), namelijk onafhankelijk advies voor boeren.

Voor realisatie van de droom van BP zijn de vele huidige initiatieven en netwerken in Nederland onmisbaar. BP gelooft op basis van haar uitgebreide praktijkervaring dat de transitie alleen van onderaf kan groeien. De gemeenschappelijke deler is dat het veelal bottom-up initiatieven en netwerken zijn, regionaal of lokaal georiënteerd. Dat is ook hun kracht: ze kennen de cultuur, de mensen, de sociologie van het gebied, de gebieds-specifieke uitdagingen en mogelijke oplossingsrichtingen. Het zijn redelijk nieuwe of al jaren bestaande vormen van collectiviteit waarin boeren vertrouwen hebben omdat ze zelf (mede) aan de basis staan.

Al die geweldige initiatieven en netwerken zijn daarmee de bouwstenen voor realisatie van de droom van BP. Om voor landelijke samenhang te zorgen is een netwerkstructuur nodig die inzichtelijk maakt welke bottom-up initiatieven er zijn in Nederland en hoe die zich tot elkaar verhouden. Zodat er snel indien nodig kan worden doorverwezen naar experts, accountants, agrarisch adviseurs, een psycholoog, een andere boer die al een stapje verder is, of bijvoorbeeld naar de juiste persoon binnen de gemeente (als het daar vastloopt). De netwerkstructuur is daarmee zo fijnmazig dat elke boer in Nederland er terecht kan. Vanuit die gezamenlijkheid kan elke individuele boer worden ondersteund en begeleid in het maken van keuzes voor zijn eigen, langjarige toekomstperspectief. Maar de netwerkstructuur

zorgt er ook voor dat kennis en ervaringen snel en gestructureerd worden gedeeld, waardoor het wiel niet meerdere keren wordt uitgevonden. Een ander doel is dat belemmeringen worden benoemd, aangekaart en opgevolgd. De droom van BP is het mogelijk te maken dat elke boer zijn eigen toekomstperspectief formuleert en daar aan gaat bouwen; zeg maar boeren-transitie. Maar zonder systeemtransitie is boeren-transitie niet mogelijk. De individuele boer staat immers aan de basis van een keten, is onderdeel van een systeem dat veel verder reikt dan het boeren-erf. Vanuit een goede netwerkstructuur worden alle belemmeringen, al dan niet voortvloeiend uit het huidige systeem of ketendynamiek, geadresseerd én opgevolgd. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op alle ideeën en randvoorwaarden met betrekking tot de netwerkstructuur.

In essentie werkt BP aan een nieuw netwerk van netwerken. Geen landbouwvoorlichtingsdienst zoals door de Rijksoverheid opgetuigd in de tijd van Mansholt, vanuit een gecentraliseerde visie op hervorming van het landbouwsysteem onder het motto van 'nooit meer honger'. Maar juist ingevuld en vormgegeven vanuit bestaande bottom-up initiatieven en netwerken, verenigd in een fijnmazig netwerk en gebouwd op vertrouwen. Vanuit een decentrale, door boeren gedeelde gebiedsvisie met specifieke uitdagingen en kansen. Waarbij er verbinding zal zijn met de provinciale gebiedsplannen die momenteel worden gemaakt.

3. Emotionele achtbaan (1)

Hoe gaat het plan BP in de praktijk individuele boeren helpen? Daar gaat dit hoofdstuk en het afsluitende hoofdstuk 9 over. Het relaas van Jeroen en Agnes. Fictieve namen, maar geen fictief verhaal! Deze worsteling, deze emotionele achtbaan maken veel boeren in Nederland door. En daar wil BoerenPerspectief ze bij ondersteunen, inspireren en faciliteren!

2016 - Jeroen en zijn vrouw Agnes hebben een gangbaar melkveebedrijf op een steenworp afstand van een Natura 2000 gebied in het oosten van het land. Hij heeft het bedrijf in 2008 overgenomen van zijn vader. Hij beheert ca. 40 ha natuurland van een TBO (Terrein Beherende Organisatie) en heeft 25 ha eigen grond en ca. 85 melkkoeien met bijbehorend jongvee en wat schapen. Het bedrijf heeft de NW-vergunning op orde, er ligt zelfs een aanvraag voor uitbreiding van de stal en vergroting van de mestopslag. In deze periode vraagt de TBO aan Jeroen of hij meer natuurinclusief wil gaan worden. Samen met een aantal andere pachters van de TBO begint hij aan een traject over natuurinclusieve landbouw onder begeleiding van een externe partij. Jeroen is niet overtuigd, maar doet wel mee. Maar hij zegt ook dat hij overweegt naar het noorden te verhuizen, waar hij lekker door kan boeren op zijn manier. De kinderen zijn nog klein, dus als ze dat willen doen dan kan dat juist nu.

2017 - Jeroen experimenteert met duurzaam bodembeheer, kruidenrijk grasland en bouwt zijn kunstmestgift af. Hij beseft dat als hij wil blijven op die plek, zo dicht bij de natuur, dat hij mee moet bewegen met wat de maatschappij van hem vraagt. Hij wil daar blijven, dus hij kiest de route van natuurinclusieve ontwikkeling van zijn bedrijf. Het bevalt hem tot nu toe goed en hij overweegt zelfs een overschakeling naar biologisch.

2018 – Samen met de externe partij, een ecooloog van de TBO en een adviseur maakt Jeroen een plan voor omschakeling naar biologisch. Voor het optimale scenario is er extra grond nodig. Helaas is die grond niet beschikbaar. Zijn buurman, op leeftijd zonder opvolger, zal ooit wel verkopen, maar die zit zijn tijd uit.

2019 - De Raad van State keurt de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) af. Het land gaat op slot. Er kan niet meer gebouwd worden, zo'n 18.000 bouwprojecten worden stilgelegd. De stikstofuitstoot van de veehouderij moet omlaag. Politici zeggen dat de helft van veestapel weg moet. De eerste boerenprotesten beginnen. Inmiddels is Jeroen in omschakeling gegaan. De TBO heeft een stuk grond aangekocht wat niet omgezet wordt naar natuur. Hierdoor wordt de omschakeling naar biologisch mogelijk gemaakt.

2020 en 2021 - De stal wordt uitgebreid voor 110 melkkoeien met jongvee en schapen en in totaal beheert Jeroen nu 110 ha land. Dit jaar wordt de eerste biologische melk geleverd. Het bedrijf loopt goed. In 2021 maakt Jeroen zich nog niet al te veel zorgen, hij wil eigenlijk ook nog niet echt onder ogen zien wat de stikstofproblemen mogelijk voor zijn bedrijf gaan betekenen.

2022 - Op 10 juni verschijnt beruchte kaartje van Minister van de Wal (Natuur en Stikstof). Jeroens bedrijf bevindt zich in de 95% reductiezone. Er is geen sprake van uitzondering voor biologische bedrijven. De schrik zit er goed in, hij doet mee aan de boerenprotesten in Stroe. Vooral is hij boos op de manier waarop er gecommuniceerd wordt. Maar hij kan niet geloven dat de soep zo heet gegeten zal worden als hij opgediend wordt. En daarnaast: wie gaat al die natuurgrond beheren in de toekomst? Hij is de enige serieuze boer in de polder. De andere boeren zijn hobbyboeren

of stoppers. Zijn buurman is inmiddels opgekocht door Rijkswaterstaat voor stikstofruimte. De grond (30 ha) zou Jeroen wel in eigendom willen krijgen.

Het kaartje gaat inderdaad van tafel. Maar Jeroen heeft nu ook een bod op zijn bedrijf liggen, voor de stikstofruimte. De twijfel slaat toe. Zou hij erop in moeten gaan? Als hij toch geen toekomst heeft in dit gebied, dan zou dit misschien de kans zijn om alsnog naar het noorden te verhuizen. Jeroen en Agnes willen eigenlijk niet meer verhuizen. Inmiddels gaan de kinderen naar school, hebben vriendjes en de sociale omgeving is prettig, dicht bij het dorp, ze hebben er vrienden. Ze gaan voorlopig niet in op het bod, maar proberen bij de provincie wel duidelijkheid te krijgen over hun toekomstperspectief. Natuurinclusieve en biologische bedrijven zou je toch juist moeten willen behouden? De provincie geeft echter geen duidelijkheid. De externe partij adviseert om ook aan tafel te gaan met de TBO. In dit gesprek zegt de TBO toe om naar buiten toe uit te willen dragen dat zij het bedrijf van Jeroen en Agnes willen behouden, omdat dat ook in het belang van het natuurbeheer is. Dan geeft de gedeputeerde van de provincie in een interview over boeren in de nabijheid van Natura 2000 drie mogelijkheden: stoppen met een Europees beroepsverbod, verplaatsen maar dan geen vee meer houden of naar een landbouw zonder uitstoot van ammoniak en zonder mest.

Achtbaan met pieken en dalen

De paniek slaat weer toe. Alle drie de opties betekenen immers dat er geen toekomst is voor Jeroen om koeienboer te blijven. In allerijl wordt er een brief gestuurd naar de gedeputeerde, samen met de externe partij en de TBO. De gedeputeerde beseft waarschijnlijk niet dat wanneer Jeroen besluit de handdoek in de ring te gooien, dat al die natuur- én ook de landbouwgrond geen beheerder heeft. De grond kan niet naar een andere boer

want die is er niet. De TBO heeft deze boer ook nodig om het landschap te beheren. Er is nog geen gesprek geweest met de gedeputeerde. Sinds de zomer zitten Jeroen en Agnes in een soort achtbaan, met pieken en dalen, af en toe (en steeds vaker) met de handen in het haar en met slapeloze nachten als er wéér iets nieuws komt. De toekomst is, en blijft, uitermate onzeker.

4. Keukentafel

BoerenPerspectief wil het mogelijk maken dat elke boer in Nederland ondersteuning, begeleiding kan krijgen in zijn persoonlijke reis naar een nieuw toekomstperspectief. Die persoonlijke reis begint aan de keukentafel: de centrale plek op elk agrarisch bedrijf.

Onderstaande afbeelding (zie ook **bijlage 2**) maakt duidelijk welke personen en processen een rol spelen om het voor elke boer in Nederland mogelijk te maken vanaf de keukentafel toekomstplannen te maken.

De eerste vraag is: hoe zorgen we ervoor dat bestaande en nieuwe boeren gebruik kunnen maken van individuele en langjarige procesbegeleiding aan de keukentafel? Het maatwerk dat nodig is om te komen tot

een duurzaam toekomstperspectief voor het bedrijf op die specifieke plek? De eerste ingang is via de talloze bottom-up initiatieven en netwerken die er al zijn in Nederland.

Nu zullen niet alle ruim 50.000 boeren en nieuwe initiatieven direct worden bereikt via een van de vele bestaande boeren netwerken. Dat zal ook deels indirect gebeuren door mond-tot-mond reclame, en netwerken kunnen boeren ook actief benaderen. Verder kunnen individuele boeren bereikt worden via bestaande erfbetreders (voerfabriek, bank, accountant, etc.), belangenbehartigers als LTO of via de gebiedsgerichte aanpak vanuit de provincies, al dan niet in samenwerking met de Rijksoverheid. In hoofdstuk 6 gaan we dieper in op deze netwerkstructuur. Belangrijk is dat boeren niet

het gevoel krijgen dat een netwerk een sturende functie heeft.

4.1 Proces aan de keukentafel

BoerenPerspectief onderscheidt het proces aan de keukentafel volgens de vier fases van het AIDA-model: Awareness, Interest, Desire, Action (AIDA). Daarop voortbordurend komen we tot deze drie rollen:

1. Gesprekspartner

Dit is de persoon die de boer volledig vertrouwt. Een persoon die de boer ook zelf kan aandragen. Dat kan de voorzitter zijn van de bedrijfseconomische studieclub, iemand van de kerkgemeenschap waar de boer deel van uitmaakt, of wie dan ook. Deze persoon is als gesprekspartner bij uitstek geschikt om de eerste fase van Awareness in te gaan. De gesprekspartner zal daarna de procesbegeleider introduceren.

2. Procesbegeleider

Dit is de persoon die het proces, dat uiteindelijk moet leiden tot een al dan niet uitgeschreven toekomstplan met perspectief, begeleidt. Waarbij hij ook vinger aan de pols houdt bij realisatie van het plan. Het is daarmee het spreekwoordelijke oliemantje. De gesprekspartner zou deze rol ook kunnen invullen, maar dat vraagt dan wel andere competenties zoals we die hieronder omschrijven (4.3 Competenties procesbegeleider).

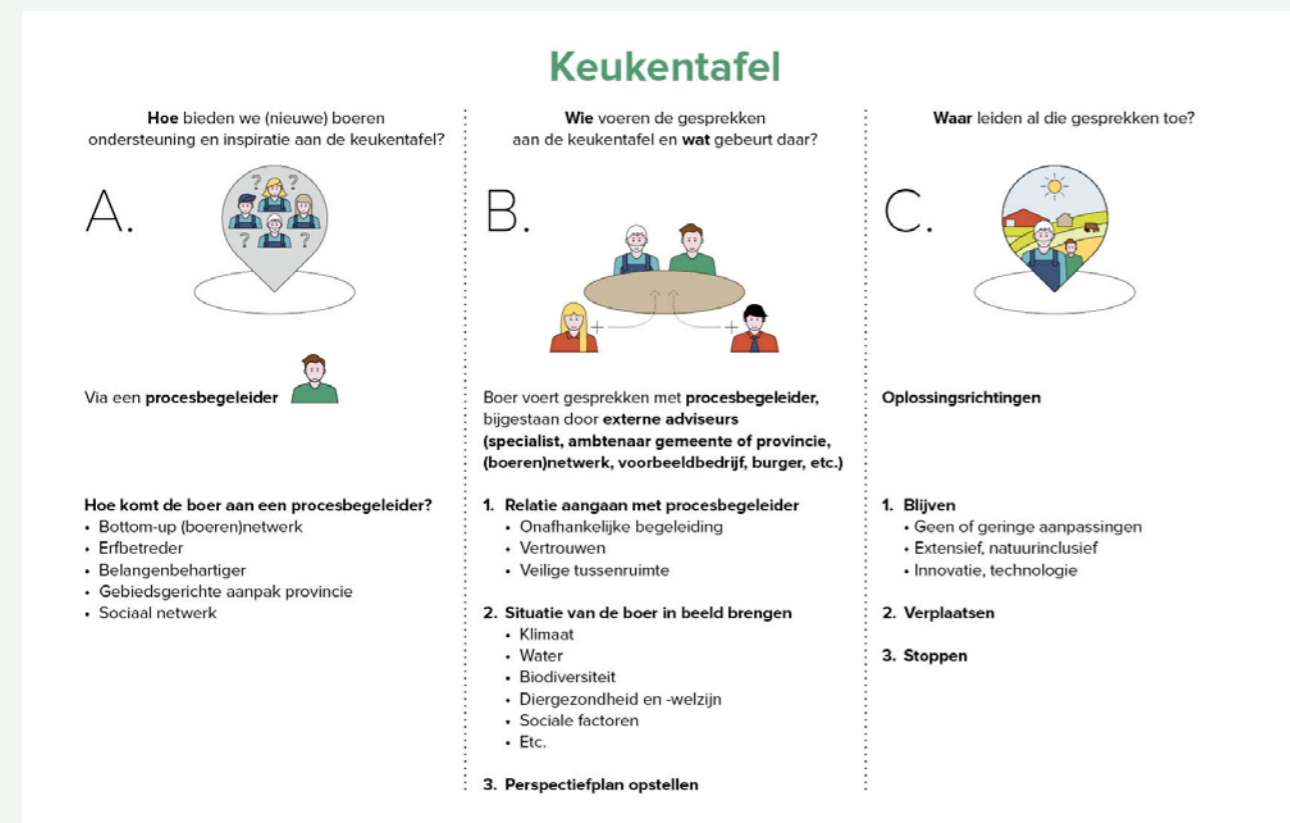
3. Inhoudelijke expert

Dit is iemand met veel expertise op een specifiek vlak. En hierbij gaat het om expertise in de breedste zin van het woord. Van een bedrijfseconomische expert tot een technische expert op het gebied van emissiereductie vanuit de stal. Van een subsidie-expert tot iemand die de boer kan helpen hoe effectief te communiceren in het gebiedsproces waar hij deel van uit maakt. De procesbegeleider kan

deze experts 'in laten vliegen' op de momenten wanneer het proces om hun inbreng vraagt.

De procesbegeleider speelt de meest centrale rol. Dat is de persoon die geen belanghebbende is en daardoor onafhankelijk, niet commercieel gestuurd het proces aan de keukentafel opstart en begeleidt. Dat zal waarschijnlijk zaak van een lange adem zijn, waarbij hij samen met de boer de vier fases van het AIDA-model zal doorlopen: Awareness, Interest, Desire, Action (AIDA). Uiteindelijk zullen de keukentafelgesprekken moeten zorgen voor een concreet perspectief voor het bedrijf. Dat is niet hetzelfde als een bedrijfsplan. Het toekomstplan is gericht op de centrale vraag: hoe ga jij je bedrijf hier op deze plek, met deze gebiedsspecifieke uitdagingen, langjarig inrichten? En wat heb je daarbij nodig? Daarbij kan het gaan om fundamentele keuzes die worden gemaakt voor de toekomst van het bedrijf. Inclusief het verplaatsen of zelfs beëindigen van het bedrijf.

Afhankelijk van de vragen en knelpunten die op de keukentafel komen te liggen, kan de procesbegeleider helpen expertise aan te trekken. Zo kan de procesbegeleider de boer voorstellen een coach in te schakelen om menselijke, sociale aspecten bespreekbaar te maken. Of een accountant die plannen doorrekent, een specialist in het opstellen van natuurinclusieve landbouw plannen. Een bodemdeskundige die, al dan niet samen met iemand van het waterschap, een andere benadering van de bodem bespreekt leidend tot een betere kwaliteit van grond- en oppervlaktewater. Maar ook technische deskundigen die alles weten van innovatieve stalsystemen die emissies beperken. De lijst van deskundigen is daarmee schier eindeloos. Aan de procesbegeleider als spin in het web de taak vanuit de specifieke wensen van boer en gebied de juiste deskundigen in te schakelen. Waarbij de procesbegeleider met de boer meedenkt in hoe



de verschillende adviezen kunnen samenkomen tot een integraal plan.

4.2 Systemvragen

In het hierboven omschreven proces aan de keukentafel komen ongetwijfeld wezenlijke systeemvragen bovendien. Een belangrijk struikelblok in de transitie is kort gezegd 'the system says no'. Boeren willen wel veranderen, maar systeemvragen rondom bestemmingsplan, financiering, wet- en regelgeving kunnen een struikelblok vormen. Maar ook specifieke boergestuurde onderzoeksvragen die nu niet aan bod komen in de huidige manier waarop het onderzoek is opgezet. De procesbegeleider moet deze systeemvragen niet alleen optekenen, maar ook agenderen en adresseren zodat er iets mee gebeurt. Want BoerenPerspectief staat voor het keukentafelgesprek en de continuïteit van het proces dat uiteindelijk leidt tot een toekomstplan. De netwerkstructuur rondom elke keukentafel bevat regionale knooppunten waar die systeemvragen samen komen. Deze regionale knooppunten zijn weer verbonden met meerdere (regionale) systeempartners, zoals banken, industrie of lokale overheden, die de opgehaalde probleemstellingen verder kunnen oppakken. Daarbij kunnen we bij veel partijen terecht. Primair bij bestaande belangenbehartigers. Maar ook bij andere 'loketten' die vanuit de bottom-up dynamiek zijn of gaan ontstaan.

4.3 Competenties procesbegeleider

De procesbegeleiders zouden onderstaande competenties en vaardigheden moeten hebben:

– Onafhankelijk

De procesbegeleider moet volstrekt onafhankelijk zijn. Niet verbonden aan een bedrijf, overheid of initiatief waar een duidelijke sturing vanuit gaat. Wel borgt de procesbegeleider dat wordt voldaan aan de randvoorwaarden die het gebied, de

maatschappij en de markt stelt (gebiedsdoelen van het PPLG, opgaven rondom dierenwelzijn, etc.).

– Onbevooroordeeld

Het oordeel van de procesbegeleider is niet leidend; het gaat om de boer, zijn gezin, zijn familie en uiteindelijk hun toekomstplan. De procesbegeleider is in staat om oordeelloos te luisteren naar de ondernemer en zijn toekomstplan. Met andere woorden: het gaat om de wensen van de boer, zijn gezin, zijn familie en de toekomst van dat bedrijf op die plek - en niet om wat de procesbegeleider denkt dat het best is (dus geen adviserende rol). Wel kan de procesbegeleider spiegelen op de realiteitszin en haalbaarheid van de plannen. Bovendien heeft de procesbegeleider een belangrijke rol in de transparante informatievoorziening (bijv. de gebiedsdoelen maar ook welke subsidieregelingen of andere ontwikkelingen mogelijk interessant kunnen zijn).

– Stabiel

De procesbegeleider is de stabiele, betrouwbare factor in de langjarige, individuele begeleiding. Het is niet ondenkbaar dat het proces gepaard zal gaan met emotie, met momenten waarop zware, moeilijke keuzes gemaakt moeten worden. Dat kan alleen maar als de boer en zijn gezin de procesbegeleider volledig vertrouwen. Van belang hierbij is dat de procesbegeleider een vast gezicht is; dat is de basis voor vertrouwen.

– Toegankelijk

De procesbegeleider moet er voor de boer zijn. Vandaag, morgen, overmorgen. Hij staat naast de boer en zijn gezin. Daarvoor moet hij toegankelijk zijn, makkelijk bereikbaar en laagdrempelig.

– Ingevoerd in netwerken

Het plan BP gaat ervan uit dat transitie het meest succesvol is als er samen wordt opgetrokken in bottom-up boeren-netwerken, omdat die al persoonlijk contact hebben met de

boeren en bouwen op vertrouwen. Dat betekent dat de procesbegeleider ingevoerd en liefst nog ingebed moet zijn in die bottom-up netwerken.

– Relatie bouwend

De procesbegeleider is een spin in het web van netwerken en deskundigen om die keukentafel heen. Belangrijk is het vermogen om relaties op te bouwen. Primair met de boer en zijn gezin. Maar ook met alle spelers, deskundigen die hij kan laten inschakelen als het proces daarom vraagt. De procesbegeleider is een verbinder pur sang.

– Vraagformulering

De echte knelpunten, de echte vragen boven de keukentafel tillen is een kunst. De procesbegeleider moet daarom de vraag achter de vraag kunnen en durven te stellen. Zodat de juiste vragen, de juiste knelpunten worden benoemd.

– Luisteren

Misschien wel de belangrijkste eigenschap: oordeel loos luisteren. Zodat de kennis, emotie, zienswijzen en al die andere aspecten die de boer en zijn gezin maken tot wie ze nu zijn, wat het bedrijf nu is, alle ruimte krijgt die het verdient.

– Inspirerend

De procesbegeleider als inspirator; het is een eigenschap die energie kan opwekken aan de keukentafel. Omdat de boer en zijn gezin op ideeën worden gebracht, voorbeelden voorgeschoteld krijgen hoe het ook kan.

– Gespreksleider

De procesbegeleider moet de vaardigheid hebben soms ingewikkelde gesprekken te leiden aan de keukentafel. Samenvatten, verduidelijkende vragen stellend, concluderend; dit soort vaardigheden.

– Bedrijfsgevoel

Boeren kunnen niet alleen een bedrijf, ze geven invulling aan hun levenswerk, een 'way of life'. De procesbegeleider moet daarvan zijn doordrongen. De combinatie kunnen leggen

tussen de rationaliteit van het bedrijf en de emotionaliteit van die 'way of life', die vaak al generaties omspant.

– Faciliteren

Dit is de kern van het plan BP: faciliteren. Alles doen wat er nodig is om de boer en zijn gezin te helpen bij het formuleren van hun toekomstperspectief, vervat in een toekomstplan.

– Gebiedsspeler

BP beschouwt het gebiedsproces als een gegeven. Belangrijk is daarom dat de procesbegeleider de kansen en uitdagingen van het gebied kent. En dat deze in staat is in grote lijnen te kunnen inschatten hoe haalbaar bepaalde toekomstplannen voor het agrarisch bedrijf zijn, en daar ook over in gesprek te gaan met de boer. Dit is een precair proces, want de procesbegeleider moet in de basis vanuit een open en neutrale houding een open gesprek voeren. Maar feit is dat er gebiedsgerichte uitdagingen en (straks) doelen zijn. Daarmee is het open gesprek geen vrijblijvend gesprek. Het is dit spanningsveld waardoor het gesprek pas volledig tot zijn recht komt vanuit volledig vertrouwen, vanuit een veilige tussenruimte met wederzijds respect.

– Oog voor integraliteit

Voor een goed en afgewogen toekomstplan is het nodig oog te hebben voor de integraliteit van knelpunten en daarmee oplossingen.

4.4 Opleiding en kwaliteitsborging procesbegeleiders

Procesbegeleiders spelen een belangrijke rol in het proces aan de keukentafel en daarbuiten. En zoals hierboven geschetst wordt nogal wat van ze gevraagd. Dat vraagt om opleiding en kwaliteitsborging waarbij de volgende zaken een rol spelen:

1. Basiskwaliteit

Bij het werven van procesbegeleiders zal het regionale knooppunt een set basiseisen moeten hebben, een toetsingskader. De kern hiervan wordt gevormd door de competenties zoals omschreven in 4.3. Een ander belangrijk aspect is sector kennis. De procesbegeleider is geen specialist; die kan hij inschakelen als het proces dat vereist. Maar basiskennis is wel een vereiste om vertrouwen te kweken, een veilige tussenruimte te creëren. Wat die basiskennis moet zijn is aan het regionale knooppunt in afstemming met het landelijke knooppunt.

Het is niet de bedoeling dit alles in een strak systeem te vatten. Het 'middel' procesbegeleider wordt immers ultimo getoetst door het doel. Namelijk elke individuele boer die voor zichzelf langjarig toekomstperspectief heeft geformuleerd. De regionale knooppunten staan aan de lat om dit doel te monitoren, wat zal samenkomen in het landelijke knooppunt. De Rijksoverheid moet als belangrijkste financier geborgd de garantie hebben dat het (belasting)geld goed en effectief wordt besteed. Hoe precies vraagt nadere uitwerking in afstemming met het landelijke knooppunt.

2. Proceskwaliteit

De procesbegeleider doorloopt samen met de boer gedurende het proces bepaalde stappen (AIDA, Awareness, Interest, Desire, Action). Die zijn situatie-afhankelijk, wat maakt dat geen proces hetzelfde is. Maar er moet wel richting gegeven worden aan het proces. Als eerste zijn er kaders nodig waarmee procesbegeleiders zichzelf en de boer structuur bieden. Onderdelen van dat kader zijn bijvoorbeeld:

– **Begin van het gesprek**

Dat moet volledig open en onbevangen zijn. Bijvoorbeeld met de vraag: 'Hoe is het met je, hoe is het met jullie?'

– **Vervolg van het gesprek**

Hierbij luistert de procesbegeleider heel veel en stelt de juiste vragen. Met als doel het zoeken van verbinding en bouwen van vertrouwen. Dit gebeurt door heel veel informatie op te halen. Denk aan onderwerpen als bedrijfsovername/ bedrijfsopvolger; gebiedsontwikkeling; grondsoort; familiegeschiedenis; financiële situatie; het gevoel van de boer; positie partner; relaties; ruilverkaveling; sentimenten; vrienden en vijanden; enzovoort. Met deze kennis wordt de procesbegeleider een 'alwetende vriend'.

– **Het maken van vertaalslagen**

De procesbegeleider heeft een rol in de vertaling van wat er nodig is, het inzichtelijk maken van de maatschappelijke context en de verschillende opgaven die er liggen. Wat weet de boer? Wat wil de boer weten? Maar ook wat hij of zij niet lijkt te willen weten? De realiteit moet helder zijn voor alle partijen aan de keukentafel.

– **Verwachtingsmanagement**

Wat verwacht de boer van de procesbegeleider en vice versa? Het uitspreken van de verwachtingen is belangrijk voor onder andere transparantie en vertrouwen.

– **Locatie**

Is de keukentafel altijd de beste plek voor het gesprek? Een gesprek op een andere locatie kan van invloed zijn op de uitkomst van het gesprek. En in geval van meerdere actoren kan het zinvol zijn die ook apart te spreken. Zodat iedereen zijn of haar eigen verhaal kan doen en zijn of haar visie op de toekomst van het bedrijf kenbaar te maken.

– **Wat wel en niet delen**

Het kader moet ook borgen dat er duidelijk is wat er wel en niet wordt gedeeld vanuit de gesprekken aan de keukentafel. Wat is vertrouwelijk en wat kan wel naar het regionale knooppunt?

3. Intervisie & supervisie

Een belangrijke rol van de regionale knooppunten is het organiseren van intervisie. Een proces waarbij procesbegeleiders elkaar onderling spiegelen op een systematische manier. Zo kunnen procesbegeleiders van elkaar leren en elkaar verbeteren. Naast intervisie is er ook supervisie nodig: Met behulp van een supervisor krijgen procesbegeleiders meer inzicht in hun persoonlijk functioneren. Het gaat daarbij over attitude, opvattingen, behoeften, normen en waarden in interactie met boeren, collega-procesbegeleiders en het verdere werkveld waarin je als procesbegeleider opereert. Supervisie kan individueel of in kleine groepen van maximaal vier deelnemers. Vanuit het regionale knooppunt zal moeten worden bepaald hoeveel intervisie-, en supervisiemomenten er per jaar van een procesbegeleider worden verwacht. En zal aangegeven moeten worden hoe de kwaliteit van de intervisie en supervisie wordt geborgd. Als uit intervisie en supervisie, of uit een rechtstreeks signaal van de boer naar het regionale knooppunt, blijkt dat er geen klik meer is tussen de boer en de procesbegeleider is het een taak van het regionale knooppunt een andere procesbegeleider te vinden.

4. Opleiden/trainen

Opleiding en training is een wezenlijk onderdeel van de kwaliteitsborging van procesbegeleiders. Onderdelen voor dat opleidings- en trainingsprogramma met betrekking tot zijn of haar rol als procesbegeleider zijn bijvoorbeeld: Wat is procesbegeleiding wel en niet? Wat vraagt het van je? Welke fasen kent het proces? Hoe verken je de vraag en de vraag achter de vraag? Hoe stel je doelen? Ga je werkvormen gebruiken en welke dan? Hoe schep je vertrouwen, een positief klimaat? Hoe manage je verwachtingen, hoe ga je om met weerstand? Hoe ga je om met emoties, ook die van jezelf? En hoe borg je de resultaten

van het proces dat je samen met de boer, zijn gezin en familie(leden) doorloopt?

4.5 Eisen langjarige begeleiding

Om een veilige tussenruimte te borgen moeten de volgende aspecten kunnen worden geïntegreerd in de uitvoering:

– **Langjarig**

De procesbegeleiding is een langjarig traject met een termijn van ca. 10 jaar. Om dat te borgen moet het in regelingen juridisch en financieel mogelijk worden gemaakt. Een procesbegeleider die werkt volgens het principe 'uurtje-factuurkje' draagt niet bij aan realisatie van een veilige tussenruimte. Zeker niet als er ook wordt gewerkt met vouchers: een bon die staat voor een bepaald bedrag dat aan individuele begeleiding besteed mag worden. De boer en zijn gezin moeten erop kunnen vertrouwen dat de procesbegeleider echt hun vaste gezicht is, langjarig naast hen staat, hen helpt en ondersteunt. Als procesbegeleider moet je ook als het toekomstplan klaar is en keuzes in gang zijn gezet af en toe kunnen aanschuiven of bijspringen.

– **Wederkerigheid**

Het werk van procesbegeleiders levert een schat aan kennis en inzichten op. Al die ervaringen moeten volgens een bepaalde structuur worden gedeeld. Niet alleen binnen het fijnmazige netwerk, maar bijvoorbeeld ook met beleidsmakers (gemeenten, provincies, LNV).

– **Borging**

Zoals te lezen in 4.3 wordt er nogal wat gevraagd van de procesbegeleiders. Al die kwaliteiten moeten worden geborgd in een borgings- en intervisie-systeem.

– **Instrumentaria**

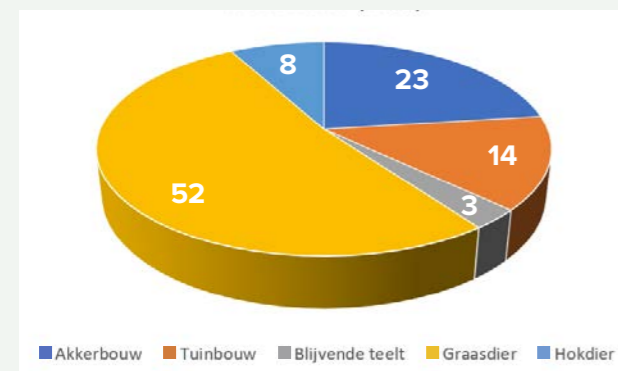
De procesbegeleider moet naast de skills ook toegang hebben tot bepaalde instrumentaria. Denk aan een lijst met mogelijke (controle)

vragen. Of een schema met onderwerpen die behandeld zouden moeten worden gedurende het begeleidingsproces, zoals teeltvraagstukken, carbon credits (of betalingen voor ecosysteemdiensten), afzet van lokale producten versterken, een gesprek met een afnemer of toeleverancier regelen, een Kosten-Baten-Analyse regelen op gepacht natuurland (zodat er een gesprek met de natuurorganisatie op basis van feiten plaatsvindt, wat leidt tot betere pachtvoorwaarden), de link leggen met iemand die een concept van Tiny houses ontwikkelt, enzovoort. Kortom, de spin in het web.

4.6 Hoeveel procesbegeleiders?

De ambitie van BP is langjarige individuele begeleiding van elke boer in Nederland. Hoeveel procesbegeleiders heb je dan nodig om dat te realiseren? Nederland telde vorig jaar ruim 50.000 land- en tuinbouwbedrijven, met de volgende procentuele verdeling:

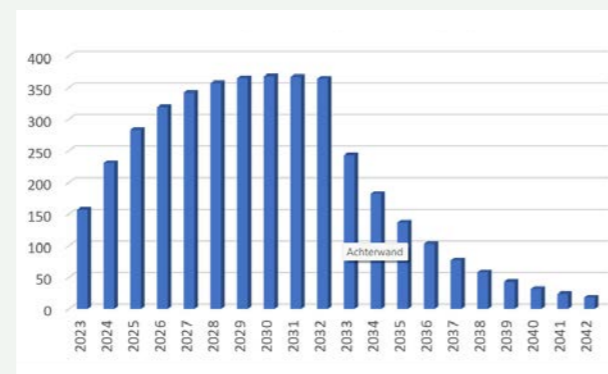
Verdeling land- en tuinbouwbedrijven in Nederland (in%)



Het aandeel graasdierbedrijven is met 52% hoog, waarbinnen de melkveebedrijven (29% van het totaal aantal bedrijven in Nederland) de meerderheid vormen. Uitgangspunt van de berekening is dat Nederland 50.709 land- en tuinbouwbedrijven telt en dat de jaarlijkse (autonome) afname van het aantal bedrijven 3%

bedraagt. Verder is de rekensom gebaseerd op de ambitie van BP dat in 10 jaar 80% van de boeren langjarige, individuele ondersteuning heeft ontvangen. De berekening is verder gebaseerd op de aanname dat de ondersteuning door procesbegeleiders bestaat uit 8 dagen in het eerste jaar, gevolgd door 4 dagen per jaar in de jaren daarna. De aanname is verder dat de begeleiding gemiddeld 5 jaar zal bedragen. Er zullen boeren zijn die 8 tot 10 jaar individuele begeleiding vragen, maar ook boeren die na 3 jaar zullen stoppen.

Aantal procesbegeleiders (fte)



Op basis van deze uitgangspunten zijn er gemiddeld 203 procesbegeleiders (fte's) nodig. Het eerste jaar zullen dat er minder zijn, waarna het oploopt tot maximaal 368 procesbegeleiders in het 8e jaar, waarna dit aantal weer gestaag afneemt tot 18 begeleiders in jaar 20 (zie voor meer details **bijlage 4**).

4.7 Wie zijn die procesbegeleiders?

Boerenperspectief wil voor de procesbegeleiders vooral inzetten op mensen die nu al actief opereren binnen bestaande netwerken en initiatieven van boeren, en mensen werkzaam binnen de Agrarische Collectieven. Daarnaast zijn lopende studiegroepen of projecten van ledenorganisaties zoals LTO en NAJK een mogelijk ingangspunt tot de boeren. Bovendien

bieden sommige provincies en gemeenten individuele coaching aan (veelal erfcoaches of plattelandscoaches genaamd). Al deze bestaande structuren zullen in kaart worden gebracht in het regionale knooppunt en waar mogelijk kunnen de coaches en begeleiders van studiegroepen ook ingebed worden in de langjarige procesbegeleiding. Een andere belangrijke pool van mogelijke procesbegeleiders is het BAS-register. BAS staat voor Bedrijfs Adviserings Systeem en vloeit voort uit EU-beleid. Het is een kwaliteitskeurmerk waarin onafhankelijke agrarische adviseurs worden getoetst op onpartijdigheid, een hoog kennis- en vaardigheidsniveau, naast een bepaalde expertise (de aandachtsgebieden). Het BAS-register wordt beheerd door de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB), maar de toetsing is in handen van een onafhankelijke commissie. In het BAS-register staan alle erkende adviseurs. Verdeeld over 3 aandachtsgebieden: SABE A (6 aandachtsgebieden over kringlooplandbouw), SABE E (duurzaam ondernemerschap verdeeld over 4 aandachtsgebieden) en SABE EU (5 aandachtsgebieden over EU-regelingen). Bij SABE E is aandachtsgebied E1 (Persoonlijke ontwikkeling van ondernemer en zijn bedrijf) wat betreft individuele coaching het belangrijkste. Volgens het BAS-register zijn er 130 adviseurs die dat kunnen. Dat varieert van mensen van accountantsbureaus, ZLTO advies, ZZP'ers en andere bedrijven. Verder kunnen ook mensen werkzaam bij en voor studiegroepen ingezet worden als procesbegeleider. Datzelfde geldt voor mensen werkzaam bij adviesbureaus.

De regionale knooppunten zijn als eerste verantwoordelijk voor het aantrekken van voldoende procesbegeleiders voor het uitvoeren van het programma van de langjarige begeleiding. Vanuit het landelijke knooppunt zal aandacht gegeven worden aan scholing en opleiden van

deze procesbegeleiders. In hoofdstuk 6 wordt beschreven hoe we vanuit de netwerkstructuur ervoor zorgen dat die procesbegeleiders er komen, hoe ze worden getraind en hoe hun kwaliteit langjarig wordt geborgd.

4.8 Toekomstrichting

De langjarige, individuele procesbegeleiding moet uiteindelijk leiden tot het maken van individuele keuzes, leidend tot een langjarig, toekomstbestendig bedrijf dat een bijdrage levert aan de gebiedsdoelen en eisen vanuit de maatschappij en de markt. De regie voor al die keuzes ligt bij de boer, waarbij BP ervoor wil zorgdragen dat hij in dat proces wordt begeleid. Als BoerenPerspectief herkennen we nu de volgende toekomstige richtingen, die als houvast kunnen dienen voor de procesbegeleider:

4.8.1. Blijven

De ondernemer besluit te blijven boeren waar hij nu zit. Daarbij zijn er grofweg drie opties:

1. Er hoeft niets of nauwelijks iets te gebeuren omdat het bedrijf al 'doet' wat de maatschappij vraagt, aan de specifieke doelen in het gebied waar hij boert. Het enige wat dan nodig is, is af en toe even vinger aan de pols omdat de omgeving wel beweegt. Zo kan er vanuit het gebiedsproces bijvoorbeeld grond vrijkomen, wat wil deze ondernemer dan?
2. Het bedrijf gaat in transitie naar een extensieve, natuurinclusieve manier van werken, eventueel gecombineerd met een verbrede bedrijfsvoering. Deze overgang goed begeleiden is vaak een hele puzzel, waarbij er bijvoorbeeld een bedrijfsplan nodig is mede gebaseerd op financiële berekeningen.
3. Het bedrijf kiest voor de intensieve en technologische weg om te voldoen aan de gebiedsgerichte en maatschappelijke eisen. Voor deze puzzel zijn waarschijnlijk technische en financiële berekeningen nodig, uitgevoerd

door specialisten die de procesbegeleider kan voordragen. En ook hier zal de procesbegeleider vinger aan de pols houden tegen de achtergrond van het dynamische gebiedsproces.

4.8.2. Stoppen

Na inventarisatie van alle mogelijkheden en onmogelijkheden, kan de boer ervoor kiezen te stoppen met zijn bedrijf. Mede ingegeven bijvoorbeeld door het feit dat er zich geen opvolger aandient. Als deze drastische en vaak moeilijke keuze is gemaakt, vraagt het ook veel begeleiding om alle financiële, fiscale en sociale knopen die daarna doorgemaakt moeten worden te begeleiden.

4.8.3. Verplaatsen

De uiteindelijke keuze kan ook zijn dat het bedrijf wil verplaatsen naar een andere plek in binnen- of buitenland. Ook hier geldt dat procesbegeleiding nodig is om dit in goede banen te begeleiden.

4.8.4. Nieuwe boeren

In de huidige dynamiek ontstaan er ook nieuwe kansen, nieuwe verdienmodellen, andere manieren om te boeren. Dat nodigt toetreders uit. Ook nieuwe boeren hebben begeleiding nodig in de opbouw van een nieuwe boerderij, in welke hoedanigheid dan ook. Onder nieuwe boeren verstaan wij in dit geval de zij-instromers. Ondernemers en initiatieven die willen starten, zonder dat daar een bestaand bedrijf of soms zelf bedrijfslocatie mee gemoeid is ("eerste generatie boeren"). Hun bedrijfsmodellen zijn vaak geënt op het realiseren van de maatschappelijke doelen en zij ervaren hun "koploperspositie" niet (altijd) als een voordeel. Zij lopen tegen andere uitdagingen aan, maar verdienen evenzo goed voldoende aandacht vanuit BP.

5. Uitgangspunten en randvoorwaarden

De belangrijkste pijlers onder het Plan BP zijn de keukentafel (langjarige, individuele en onafhankelijke procesbegeleiding op basis van persoonlijk contact) en de onderliggende netwerkstructuur. Maar er zijn meer uitgangspunten en randvoorwaarden die we als BP hebben geformuleerd met betrekking tot het plan. Hieronder worden ze stuk voor stuk benoemd, uitgewerkt en toegelicht.

5.1 Boer als basis

De boer is de basis van het plan BP. Bottom-up begint bij de boer en zijn gezin. De boer wil met zijn bedrijf invulling geven aan de gebiedsgerichte uitdagingen die er zijn en antwoord geven op de vragen vanuit markt en maatschappij. Het plan BP draait om het concreet maken van die vragen en de invulling daarvan op het bedrijf samen met de boer en zijn gezin. Zodat ze ook aansluiten bij de individuele ambitie van de boer.

5.2 Samenwerking

Het Plan BP draait om samenwerking. Het persoonlijke contact tussen de boer en zijn procesbegeleider. Tussen de procesbegeleider en partijen/personen die hij kan inschakelen. Tussen de vele regionale netwerken, initiatieven en lokale belangenbehartigers in Nederland. Die onderlinge verbinding willen we verankeren en garanderen in een netwerkstructuur.

5.3 Provinciale GGA

Het plan BP is complementair en ondersteunend aan de gebiedsgerichte aanpak (GGA) in de provincies in Nederland. Die ondersteunende rol kan zijn dat procesbegeleiders individuele boeren, die deel uitmaken van de GGA, kunnen helpen en ondersteunen bij hun rol in dat proces om die zo effectief mogelijk in te vullen. Het plan BP kan daarmee een grote bijdrage leveren aan de regionale opgaven, doordat de procesbegeleider de uitdagingen binnen een

gebied kent en overzicht heeft. Niet elk gebied zal BoerenPerspectief nodig hebben. Daar waar gebiedsprocessen soepel verlopen, waar boeren vertrouwen hebben in de overheid en er al heel goed samen wordt gewerkt zal wellicht helemaal geen behoefte zijn aan een complementair proces. Dan blijft wel staan dat de procesbegeleider de individuele boer kan bijstaan bij de eigen keuzes die toch gemaakt moeten worden.

5.4. Belangenbehartiging

BoerenPerspectief is géén nieuwe belangenbehartiger voor boeren. Wel wil ze vanuit haar faciliterende rol naast de boer gaan staan. BoerenPerspectief wil keukentafel voor hectare voor hectare perspectief bieden aan elke boer in Nederland. LTO en NAJK hebben naast ledencontacten ook een belangenbehartigende rol, zoals ook andere partijen als Agractie, agrarische vakbonden als NMV en NAV, producentenorganisaties als het POV, B.O. Akkerbouw. Het plan BP wil niet alleen vanuit samenwerking regionale netwerken en initiatieven verbinden, maar ook lokale afdelingen van belangenbehartigers, omdat zij toegang hebben tot (groepen) boeren (leden). Dit moet wel uit de belangenbehartigende sfeer blijven. Op landelijk niveau beoogt BP wezenlijke systeemvragen ook te adresseren bij systeemspelers en belangenbehartigers, vanuit de rol die ze nu al vervullen op dat terrein.

5.5 Langjarig

De scope van het plan BP is om in 2035 80% van de boeren te hebben bereikt. De termijn waarbinnen de transitie volledig zal plaatsvinden is ongetwijfeld langer. BoerenPerspectief wil, indien gewenst, de gehele transitietijd naast de boer kunnen blijven staan - al is het maar met een 'vinger aan de pols'. Gaandeweg kunnen er aanvullende vragen komen, blijken er ineens andere blokkades te zijn. Ook, en misschien wel

juist dán, geldt de toegevoegde waarde van echt langjarige begeleiding. Ook en misschien wel vooral als er sprake is van (onvoorziene) tegenslagen.

5.6 Neutraal

Het plan BP komt neutraal aan de keukentafel. Ze geeft geen directe sturing, kent geen kleur, maar de kaders (doelen), zoals die vanuit de gebiedsgerichte aanpak tot stand (gaan) komen dan wel door de maatschappij worden gevraagd, zijn wel richtinggevend. Het gesprek aan de keukentafel is daarmee niet vrijblijvend. Als de procesbegeleider vanuit zijn kennis van het gebied en de gestelde gebiedsdoelen het gevoel heeft dat het door de boer geschetste toekomstbeeld op die plek niet realistisch is, dan moet hij daarop spiegelen. Op een zodanige manier - en dát maakt de rol van de procesbegeleider soms zo precair - dat de boer zélf tot inzicht komt dat zijn wens of wil niet realistisch is. Dat kan bijvoorbeeld door een gesprek te faciliteren met bijvoorbeeld aan autoriteit op een bepaald gebied, of de gebiedsdoelen transparant te communiceren. Door deze aanpak vanuit een neutrale basishouding wordt er vrije denkrimte gecreëerd voor de boer en zijn gezin, waardoor ze kunnen loskomen uit vaste denkpatronen. Elke boer moet er daarom op vertrouwen dat de procesbegeleider volstrekt onafhankelijk is. De procesbegeleider is op geen enkele wijze zélf een belanghebbende. Ook is de informatie die wordt gedeeld aan de keukentafel vertrouwelijk, en wordt niet terug ingevoerd het gebiedsproces in. BoerenPerspectief kan wel geanonimiseerd rapporteren over de voortgang, knelpunten, etc.

5.7 Persoonlijke drijfveren

Elke boer is verschillend. Een open deur, maar omdat het vertrekpunt van het Plan BP elke individuele boer in Nederland is, is het goed die persoonsgebonden diversiteit te benoemen. Los

van de concrete invulling van de toekomst van elke individuele boer (doorgaan, verplaatsen of stoppen), is het belangrijk de persoonlijke drijfveren niet alleen te herkennen, maar juist als uitgangspunt te nemen en in te zetten. Alleen zo ontstaat er een toekomstperspectief vanuit innerlijke kracht.

5.8 Bestaande kracht

Er is zoveel elan, zoveel vernieuwingskracht, er zijn zoveel ideeën in de Nederlandse landbouw. Het plan BP neemt dat als uitgangspunt. De toegevoegde waarde van het Plan is het verbinden, ontsluiten van die vernieuwingskracht. Vanuit de dynamiek aan al die keukentafels, vanuit de dynamiek van al die regionale netwerken en initiatieven.

5.9 Facilitator

BoerenPerspectief stelt zich op als facilitator. Zowel aan de keukentafels via de procesbegeleiders als richting alle regionale netwerken en initiatieven. Zoals in het vorige uitgangspunt al verwoord is er heel veel vernieuwingskracht in de Nederlandse landbouw. Door zich faciliterend op te stellen wil BP die power helpen te ontsluiten. Die faciliterende rol betekent goed luisteren naar elke individuele boer aan de keukentafel. Goed luisteren naar de motieven, drijfveren zeg maar de missie van elke regionale netwerk of initiatief. Om vanuit die luisterende rol optimaal te kunnen faciliteren. Wat heb je nodig om, waarmee kunnen we jullie nog beter helpen? Dat is de grondhouding. Waarbij faciliteren óók inhoudt boeren in contact te brengen met andere boeren, een andere omgeving om zo te inspireren. Met betrekking tot het aankaarten en opvolgen van systeemvragen wordt een meer actieve rol gevraagd van de procesbegeleider en de regionale knooppunten. Die rol betekent ook dat we de boer inspireren voor het maken van plannen en dat we er zijn op het moment dat deze plannen

gerealiseerd gaan worden. Ook als daarbij hobbels genomen moeten worden waarbij 'the system says no' optreedt.

5.10 Inzicht & Overzicht

Bij het plan BP draait het om inzicht en overzicht. Overzicht is nodig, vandaar de visie van BP te komen tot een netwerkstructuur met regionale knooppunten en een landelijk knooppunt. Inzicht en dan echt diep inzicht in de uitdagingen waar elke individuele boer voor staat, is eigenlijk nog belangrijker. Diep inzicht vraagt om een groot inlevingsvermogen. Sociaal, economisch, juridisch, psychologisch, technisch. Dat zijn vooral elementen die van belang zijn aan al die keukentafels. Maar diep inzicht ontstaat ook als kennis en ervaringen snel en efficiënt worden gedeeld. Ontstaat ook als wezenlijke systeemvragen worden gedeeld maar belangrijker nog: worden opgevolgd. Zodat vanuit boeren vernieuwingskracht (bottom-up) kan worden gemobiliseerd om blokkades ('the system says no') weg te nemen. De netwerkstructuur moet verder zorgen voor een gestructureerde uitwisseling van kennis en ervaring opgedaan door boeren, procesbegeleiders en alle (systeem)vragen die daaruit naar voren komen.

6. Netwerkstructuur

Om het voor elke boer mogelijk te maken toegang te krijgen tot langjarige, individuele begeleiding door een procesbegeleider, wil BoerenPerspectief zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande regionale netwerken en initiatieven. Maar daarvoor is er wel samenhang nodig; een netwerkstructuur, een fijnmazig netwerk dat die bestaande netwerken verbindt en versterkt.

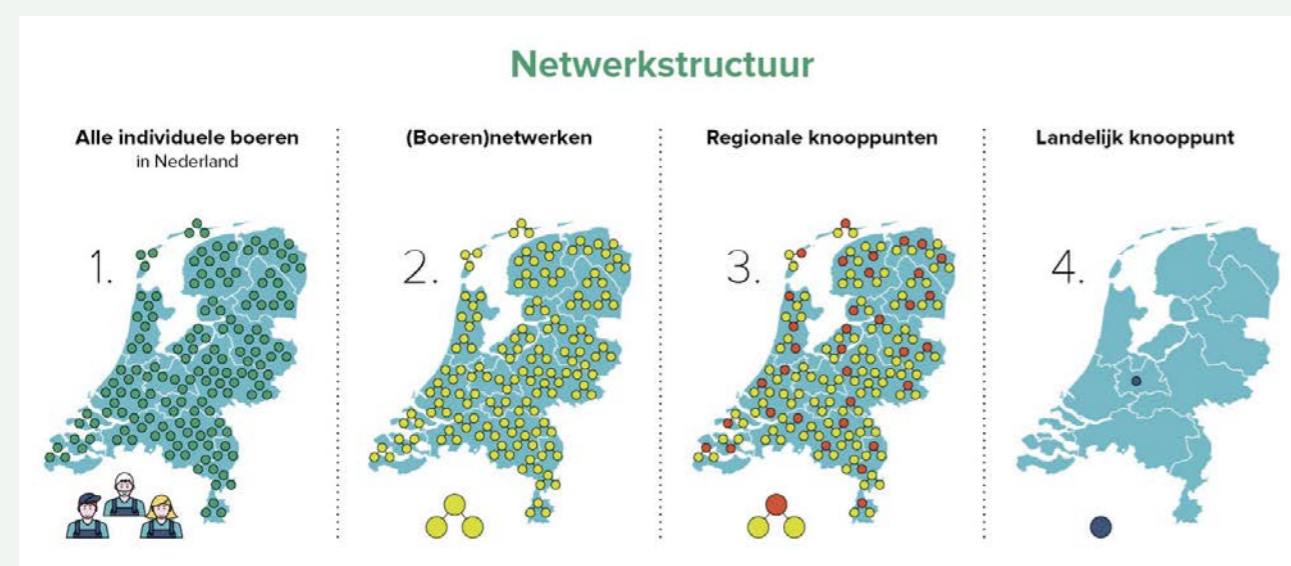
Het opzetten van een netwerkstructuur is nadrukkelijk niet bedoeld om bestaande netwerken in te lijven of te onderwerpen aan een groter geheel. De kracht van bottom-up is dat zo'n netwerk is gegrondvest in de regio, de streek. Dat het is gevormd door en rondom boeren die dezelfde culturele taal spreken en ademen. Maar door al die regionale bottom-up krachtenvelden te verbinden wordt het mogelijk een aantal voordelen te realiseren:

- Kennis en ervaringen worden onderling gedeeld. Dat voorkomt dat het 'wiel' meerdere keren wordt uitgevonden. Maar zorgt er ook voor dat door kennis stapeling de individuele boer beter en sneller wordt bediend. En kan de integrale

aanpak beter worden ingevuld en geborgd.

- Er kan in kaart worden gebracht waar nog geen regionale netwerken zijn. Als er wel behoefte is kunnen die alsnog worden gevormd.
- Regie, overzicht en kwaliteitsborging, primair met betrekking tot de procesbegeleiders
- Clustering van vragen die aan al die keukentafels worden gesteld. Daarbij gaat het om vragen met betrekking tot 'wat wil ik met mijn bedrijf', waarbij bottom-up netwerken een belangrijke inspiratiebron zijn. En vragen met betrekking tot 'hoe ga ik dat dan doen'? Dat kunnen vragen zijn met betrekking tot bijvoorbeeld financiering, wet- en regelgeving, het bestemmingsplan of specifieke onderzoeksvragen.
- Het aanbieden van inspiratie, werken met peers.
- Het identificeren en helpen oplossen van de systeem-blokkades binnen het bestaande systeem ('system says no') door het actief betrekken en/of samenbrengen van systeemspelers.

De beoogde netwerkstructuur ziet er schetsmatig als volgt uit (zie ook **bijlage 3**):



6.1 Alle individuele boeren in Nederland

Het BP-netwerk wil toegankelijk zijn voor alle boeren - bestaand en nieuw - in Nederland; zij vormen de basis van de netwerkstructuur. De oplossingen, de vernieuwingskracht zit bij de optelsom van alle individuele boeren. BP gaat niet over prioritering van groepen boeren. Per regio zal worden gekeken naar urgentie, ambitie, en waar mogelijk samenwerking tussen bedrijven.

6.2 (Boeren)netwerken

Groepen boeren zijn vaak verenigd in een regionaal boeren-netwerk. Deze regionale boeren-netwerken ziet BP zo breed als maar mogelijk is. Zo gauw een aantal boeren zich regionaal verenigt rondom een of meerdere thema's noemen we het een netwerk. Dat kunnen dus studieclubs zijn; van oudsher meestal bedrijfseconomische studieclubs, maar soms verbreed tot meerdere thema's. Dat kunnen netwerken zijn rondom het thema natuurinclusieve landbouw. Of de collectieven die zich bezighouden met ANLb. Maar het gaat verder dan boeren-netwerken. Ook lokale afdelingen van belangenbehartigers als LTO en NAJK, of voorbeeldbedrijven vanuit de SABE-regeling of Fieldlabs. Vanuit deze brede definitie is Nederland bezaaid met bottom-up netwerken die het vertrouwen genieten van boeren. Maar om de hierboven genoemde voordelen te bewerkstelligen, voorziet BP twee soorten knooppunten in de beoogde netwerkstructuur.

6.3 Regionale knooppunten

Deze vormen het kloppend hart van hetgeen BoerenPerspectief voor ogen heeft. Hier komt alles samen. Een regionaal knooppunt is feitelijk de verbinding tussen (boeren)netwerken en initiatieven actief in de regio en is daarmee een brede coalitie van regionaal relevante partijen. Denk bijvoorbeeld aan de regionale afdelingen van LTO en het NAJK, (boeren)netwerken rondom

een of meerdere thema's (bodem, natuurinclusieve landbouw, nutriëntenmanagement, eiwit van eigen land, etc.). Vanuit aldus gevormde knooppunten worden verbindingen aangegaan met provinciale vertegenwoordigers (vanuit GGA, erf- of plattelandscoaches of andere provinciale initiatieven), bedrijfseconomische studieclubs, fieldlabs (bijvoorbeeld rondom innovatie), etc. Maar ook belangrijke (regionaal opererende) ketenspelers en andere actoren binnen het huidige voedselsysteem kunnen deel uitmaken van een knooppunt. Elke provincie zal minimaal 1 regionaal knooppunt bevatten. Waarbij de verwachting is dat sommige provincies meer knooppunten zullen hebben, waardoor het totaal zal uitkomen op 20 á 25 die samen een landelijk knooppunt vormen.

Elk regionaal knooppunt vervult onderstaande rollen:

1. Werven van procesbegeleiders

De rol van de procesbegeleiders is uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4. Maar wie gaan dat doen? Wie kunnen die ingewikkelde rol vervullen? In principe kan iedereen procesbegeleider worden. Bijvoorbeeld medewerkers van de agrarisch collectieven, projectmedewerkers of sociaaleconomische voorlichters van LTO, adviseurs van PPP Agro, Stimuland, ORG ID of de talloze ZZP-ers die al werkzaam zijn in de sector en reeds een netwerk hebben opgebouwd. Maar ook een boer waar al een opvolger op het bedrijf actief is en daardoor tijd heeft. Of een erfbetreder van een commercieel bedrijf die zich laat 'omscholen' tot procesbegeleider. Maar denk ook aan erf- of plattelandscoaches vanuit de provincie die al actief zijn. Het inventariseren wie er in een gebied een rol kunnen spelen als procesbegeleider, al dan niet voorafgegaan door een gesprekspartner, is de taak van een regionaal knooppunt. Belangrijk is dat procesbegeleiders bij voorkeur de regio al goed kennen, en een verbindende rol in het gebied kunnen spelen.

De kwaliteitsborging van de procesbegeleiders wordt vooral vormgegeven door het landelijke knooppunt, vanzelfsprekend in nauwe samenspraak met het regionale knooppunt.

2. Overzicht

Door het verbinden van verschillende (en soms ook overlappende) boeren-netwerken in een bepaalde regio in regionale knooppunten wordt overzicht gecreëerd welke boeren worden bereikt via bestaande netwerken. Als er vervolgens ‘witte vlekken’ zijn (d.w.z. gebieden waar wel boeren zitten, maar waar geen enkel netwerk actief is), dan zouden deze knooppunten actie kunnen nemen om deze boeren te benaderen. Ofwel via een ander netwerk of door het opzetten van een nieuw netwerk. Door dit soort netwerken te verbinden in knooppunten kunnen ze elkaar regionaal versterken. Een belangrijke rol in dit verband is ook het waarborgen dat de boer niet alleen een procesbegeleider accepteert waarin hij zichzelf ziet zoals hij zich wil zien. Terwijl het nu juist voor een procesbegeleider belangrijk is soms onbarmhartig te spiegelen. Te inspireren, uit te dagen.

3. Delen

Het regionale knooppunt zorgt er voor dat de kennis en ervaring van boeren, die een (gedeeltelijke) transitie hebben doorgemaakt, breder te delen in de verschillende netwerken. Als bron van inspiratie, maar ook vanuit de knelpunten die ze hebben ervaren.

De rol van de regionale knooppunten gaat daarmee verder dan het actief benaderen van boeren. Ze faciliteert het delen van kennis en ervaringen die procesbegeleiders opdoen aan de keukentafels. Maar ook inhoudelijke kennis en ervaringen rondom specifieke thema's. Of de coördinatie rondom de inzet van procesbegeleiders, als bijvoorbeeld blijkt dat boer en procesbegeleider met elkaar geen klik hebben.

4. Signalering blokkades

Transitie, in welke omvang en hoedanigheid dan ook, zal te maken krijgen met blokkades. Op gebied van wet- en regelgeving, financiering, bestaande beleidskaders, etc. Als de geconstateerde blokkades zijn op te lossen met lokale ‘spelers’ - denk aan gemeente, provincie, regionale systeemspelers – dan is dat een belangrijke rol van het regionale knooppunt. Blokkades die alleen met landelijke en/of internationale ‘spelers’ opgelost kunnen worden - denk aan het Rijk, EU, het landelijke hoofdkantoor van een systeemspeler – worden doorgespeeld naar het landelijke knooppunt.

5. Inspiratieregisseur

Een belangrijke functie van het regionale knooppunt is die van een inspiratie-regisseur. Er komt veel op boeren af. We vragen nogal wat van ze op het gebied van milieu, stikstof, klimaat, biodiversiteit, schone lucht en schoon water, bodemkwaliteit, dierenwelzijn en eiwittransitie. Bovendien verlangen we van de boeren dat ze binnen dat kader goed en betaalbaar voedsel produceren. Boeren, zowel bestaande als nieuwe, die deze uitdaging aangaan willen we inspiratie bieden en antwoorden op vragen waar zij tegenaan lopen. Bijvoorbeeld door (groepen) boeren te verbinden met anderen (demo-bedrijven of fieldlabs) waar al geëxperimenteerd wordt met een beoogde oplossing. Of door een veilige tussenruimte te creëren waarbij ook andere partijen in die ruimte worden gebracht. Denk bijvoorbeeld aan wetenschappers, kennisinstellingen, juristen, financiers, beleidsmakers, kunstenaars en burgers. Allemaal mensen die zich vanuit intrinsieke motivatie met hun kennis en ervaring willen inzetten voor oplossingen voor de transitie in het landelijk gebied. Op de knooppunten overheerst het positieve geloof dat het kan, dat we samen door deze lastige transitie heen komen en dat we in

staat zijn de wereld een beetje mooier over te dragen op de volgende generaties.

Op de regionale knooppunten, waarvan een deel kan worden ingericht als fysieke plekken, gaan we aan de slag met de verbeelding van die toekomst. Bijvoorbeeld door het organiseren van lezingen, voordrachten, tentoonstellingen, symposia en het uitnodigen van de kunst- en cultuursector bieden we inspiratie aan elkaar en dagen we elkaar uit om net een stapje verder te gaan. Boeren worden uitgedaagd om tegemoet te komen aan de maatschappelijke wensen en gebiedsdoelen. Systeemspelers worden uitgedaagd om niet hun processen, maar de realisatie van de doelen centraal te zetten en zichzelf kritisch te spiegelen en te laten spiegelen. Daar waar ‘system says no’ optreedt, maar de plannen van de individuele boer wel bijdragen aan de doelen, zullen de systeemspelers zichzelf moeten gaan vernieuwen. Wetenschappers worden uitgedaagd om de vragen uit de praktijk centraal te zetten in hun onderzoeksprogramma's en juristen worden de vraag gesteld hoe het wel kan, als blijkt dat onze wetten en regels ons op slot zetten.

Een dergelijk proces vraagt om verbindingen en echte relaties. Verbinding met jezelf en je persoonlijke ambities. Verbinding met elkaar en met de (gebieds)doelen. Die verbinding ontstaat wanneer we elkaar ontmoeten en samen tijd investeren in elkaar. De ontmoeting staat op de knooppunten dan ook centraal. Daarom zal een deel van de knooppunten kunnen bestaan uit fysieke plekken die deze ontmoeting kunnen faciliteren. Dat kunnen bestaande plekken zijn of nieuw in te richten plekken. Ontmoetingen tussen individuen, maar ook in groepsverband worden op de knooppunten gestimuleerd. Dit kan zowel vanuit een programmatisch aanbod worden aangeboden, als op vraag worden georganiseerd. Zo ontstaan er zowel ontmoetingen rondom

thema's, als rondom individuele casuïstiek.

Met hoop, een beetje humor en vooral handelingsperspectief zorgen de knooppunten ervoor dat we in gezamenlijkheid op een veilige manier de transitie kunnen doormaken. De knooppunten zijn daarmee plekken waar het doen centraal staat: actiegericht en daadkrachtig. Het knooppunt als transitiedienst voor boeren met een plan. In **bijlage 5** wordt inzichtelijk gemaakt hoe een regionaal knooppunt deze rol kan invullen.

6. Monitoring

Het regionale knooppunt, daarbij gefaciliteerd door het landelijke knooppunt, moet ook zorgen voor zogenoemde feedbackloops, zodat de resultaten en effecten van het proces aan de keukentafel worden gemonitord. In de provincie Zuid Holland worden effecten van een dergelijke netwerksamenwerking gemeten via de zogenoemde netwerk vitaliteitsmeter, uitgevoerd door de auditdienst van de provincie. Vanuit het landelijke knooppunt zou deze methodiek bijvoorbeeld via de regionale knooppunten ingebed kunnen worden. De monitorende rol is ook bedoeld om ervoor te zorgen dat de opgedane kennis en ervaringen van boeren, gebundeld en door vertaald terugvloeit naar de boeren. Op die manier ontstaat er een kennissysteem waar boeren de toegevoegde waarde van kennisdeling zien. Een belangrijke rol, want in de praktijk is een veel vanuit de boeren gehoorde opvatting dat onderzoekers en beleidsmedewerkers worden betaald voor kennisdeling en zij niet. De monitoring is ook bedoeld om verantwoording af te leggen over de voortgang van het (transitie)proces aan al die keukentafels richting de financier. Dat zal in hoofdzaak de Rijksoverheid zijn, die vanzelfsprekend garanties wil van het (belasting) geld dat ze hierin steekt.

Governance regionaal knooppunt

De totstandkoming van uiteindelijk een landelijk dekkende netwerkstructuur, bestaande uit regionale knooppunten, zal gefaseerd verlopen. Elk knooppunt organiseert zelf zijn governance. Dat kan in de vorm van een juridische entiteit, maar dat hoeft niet. Kern is dat de geldstroom - hoe is afhankelijk van de uiteindelijke invulling en financiering vanuit het Rijk, al dan niet aangevuld met andere financieringsbronnen – naar elk knooppunt moet kunnen gaan.

Het streven is dat de eerste knooppunten nog dit jaar zullen ontstaan waar de urgentie het hoogst is én/of daar waar de kans van slagen het grootst is omdat de juiste contacten met de (netwerk) partijen er al zijn. De jaren daarna voorzien we een snelle groei tot de genoemde 20 á 25 regionale knooppunten eind 2025. Om de totstandkoming van regionale knooppunten te bewerkstelligen, is een landelijk knooppunt nodig die e.e.a. aanzwengelt en coördineert.

Niet elk regionaal knooppunt hoeft een fysieke plek te zijn. Een ontmoetingsplek waar boeren, procesbegeleiders, systeemspelers, onderwijs, kunst en media samenkomen (zie **bijlage 5**). Of dat gaat gebeuren is aan de regio waar het knooppunt wordt opgericht.

Om ervoor te zorgen dat de doelstellingen worden gerealiseerd, onafhankelijkheid wordt gewaarborgd, en de beschikbaar gestelde middelen efficiënt en doelgericht worden aangewend, is het wenselijk dat er een toezichthoudende structuur wordt opgericht, te denken valt aan een stuurgroep aangevuld met een klankbord- of expertgroep.

In dit verband is het goed te verwijzen naar een gezamenlijk aanbod dat vanuit dit plan BP is gemaakt samen met LTO en het NAJK. Het plan BP

verwoordt de ideeën en het gedachtengoed van BoerenPerspectief en vormt daarmee de basis van het gezamenlijke aanbod. Dit is versneld ontstaan, omdat de drie partijen in de kern hetzelfde willen; langjarige onafhankelijke begeleiding van individuele boeren georganiseerd vanuit regionale steunpunten (het plan BP noemt ze knooppunten). Daarnaast is de druk rondom met name een aantal Natura 2000-gebieden dermate hoog, dat het zo snel mogelijk in gang zetten van deze langjarige, onafhankelijke begeleiding zeer urgent is geworden.

6.4 Landelijk knooppunt

Om de kracht van regionale netwerken optimaal te ontsluiten, is er naast verbinding in regionale knooppunten er ook een landelijk knooppunt nodig is. Er is landelijke ondersteuning en overzicht nodig. Niet om top down doelen te realiseren, maar om de regionale bottom-up kracht optimaal te ontsluiten. Als eerder gesteld wordt het landelijke knooppunt gevormd vanuit de regionale knooppunten en vervult het onderstaande rollen:

1. Aanzetten, faciliteren en begeleiden in de opzet van regionale knooppunten

Regionale knooppunten ontstaan in de regio. Maar een duwtje, een faciliterende rol vanuit een landelijk knooppunt kan nodig zijn. Waarbij ervaringen bij de opzet van andere regionale knooppunten ingebracht kunnen worden door het landelijke knooppunt.

2. Coördinatie kennisuitwisseling & onderling leren tussen regionale knooppunten

Een van de rollen van het regionale knooppunt is het delen van kennis en ervaringen met andere knooppunten. Hierbij is de rol van het landelijke knooppunt facilitator en 'doorgeefluik', waarbij al die kennis en ervaring wordt gerubriceerd, heel belangrijk.

3. Opleiding en kwaliteitsborging procesbegeleiders

Voor de werving van de procesbegeleiders staat het regionale knooppunt aan de lat. Maar het borgen van de opleiding en de kwaliteit van de procesbegeleiders is vooral een taak van het landelijke knooppunt, in nauw overleg met de regionale knooppunten. In 4.4 is verwoord waar de opleiding en kwaliteitsborging uit moet bestaan.

4. Centrale kenniscentrum

Het landelijke knooppunt vormt het centrale kenniscentrum. Hier komt alle kennis en informatie - via procesbegeleiders, maar ook via gesprekspartners en inhoudelijke experts – samen. Om dat te borgen moet het landelijke knooppunt zorgen voor centrale systemen (IT, CRM, etc.), zeg maar de hardware om als centraal kenniscentrum te kunnen fungeren. Belangrijk element hierbij is de borging van het eigenaarschap, de betrouwbaarheid en de privacy van alle kennis en ervaringen. Als centraal kenniscentrum zal het landelijke knooppunt ook lijntjes moeten leggen naar andere kennisbronnen. Bijvoorbeeld het Kenniscentrum Bedrijfsovername dat het NAJK aan het opzetten is voor duurzame agrarische bedrijfsovernames. Maar ook een koppeling met het Groen Kennisnet ligt voor de hand. Daarnaast heeft LTO een landelijk programma opgezet samen met Zorg om Boeren en Tuinder (Taboer). Ook het aanbieden van dit type ondersteuning en bekendheid geven aan dit type ondersteuning binnen de regionale knooppunten behoort tot de taken van het landelijk knooppunt.

5. Signalering blokkades

Zoals geschetst bij de regionale knooppunten zullen regio-overstijgende (systeem) blokkades terecht komen bij het landelijke knooppunt. Het landelijke knooppunt heeft contacten met overheden, systeemspelers en belangenorganisaties om noodzakelijke

systeemvragen op de juiste plaatsen te agenderen, adresseren en programma's op te zetten om te komen tot oplossingen.

6. Wederkerigheid

Transitie van deze omvang kan niet zonder een zekere vorm van wederkerigheid. Dit betekent dat enerzijds vanuit beleid de boeren worden gefaciliteerd. Zoveel mogelijk hobbels worden weggenomen, waardoor de boer de vrije weg naar voren weer voelt. Anderzijds heeft de netwerkstructuur ook een functie terug naar beleid. Transitie wordt gebiedsgericht gemeten en aan de hand daarvan wordt vastgesteld of een specifiek gebied 'op koers ligt'. Zo nodig kan vanuit beleid worden bijgestuurd; gebiedsgericht en/of boergericht. Met als effect dat het zeker gezien de doorlooptijd naar 2030 het niet beïnvloed wordt door verandering binnen het politieke speelveld. Het staat als proces op zichzelf en blijft de gehele tijd de politiek overstijgen.

Vanuit de wederkerige rol hebben boeren, verenigd in regionale netwerken, niet het gevoel dat bijvoorbeeld overheden 'aan de haal gaan' met hun gebundelde kennis en ervaringen. Dat ze alleen maar komen halen en niks brengen. Juist vanuit het landelijke knooppunt wordt het een proces van halen én brengen, over en weer.

6.5 Financiering

Hoeveel geld is er nodig om het plan BP te realiseren? Als uitgangspunt wordt dat iedere boer minimaal 3 tot 4 jaar begeleiding ontvangt vanuit BP en de 'span of control' van een procesbegeleider is gemiddeld 40 boeren is. Op basis van deze benaderingen kan worden uitgegaan van een investering per boer per jaar van €7000 tot €8000, afhankelijk van de duur en intensiteit van de begeleiding. In **bijlage 4** is berekend dat er over 20 jaar totaal ruim €928 miljoen mee is gemoeid, hetgeen

neerkomt op gemiddeld €46 miljoen per jaar. Belangrijk is dat de financiering niet volledig wordt gegoten in (de vorm van) een vouchersysteem. Er moet sprake zijn van een langjarige investering in echte, onafhankelijke, langjarige procesbegeleiding aan de keukentafel. In een netwerkstructuur die dit mogelijk maakt. Alhoewel de financiële benaderingswijze van plan BP en het gezamenlijk aanbod van NAJK, LTO en BP anders van opbouw is, benaderen de investeringen per boer per jaar elkaar.

7. Risicoanalyse plan BP

Het plan BP is optimistisch getoonzet. Die grondhouding is ook nodig om het doel van het plan te realiseren. Maar natuurlijk zijn er risico's. Deze hebben we, met hulp van Hans de Haan (Ketensief) in kaart gebracht. Achter elk omschreven risico of bedreiging (Threat in de SWOT-terminologie) staat in de ogen van BP haar kracht (Strength) omschreven tegenover de bedreiging. Of welke acties genomen zijn / genomen moeten worden met betrekking tot de bedreiging.

7.1 Regionale identiteit vs. landelijk verbonden

Risico: De kern van het plan BP is langjarige, individuele begeleiding van en inspiratie voor boeren, gebaseerd op (de bundeling van) de vele, krachtige bottom-up (boeren)netwerken en initiatieven die er zijn in Nederland, begeleid vanuit regionale knooppunten. Het gaat daarbij om veel netwerken en initiatieven met een eigen afgebakende identiteit en cultuur. Zijn die allemaal wel genegen de faciliterende rol die BP wil spelen te omarmen, en daar samen in op te trekken? Het kan voor hen voelen dat ze hun regionale identiteit en opgebouwde achterban (deels) prijs moeten geven. En daarom het gedachtengoed van BP niet omarmen.

Kracht: BP hoeft aan de voorkant niet volledig samen te opereren. Initiatieven kunnen op verschillende manieren aan de achterkant verbonden zijn en samenwerken. Juist vanuit behoud van diversiteit aan identiteit maak je samen dingen mooier. Die basisgedachte zit in het dna van BP. Het leggen van verbindingen is daarmee de kracht van BP. Dat vraagt om luisteren, begrip voor elkaar, snappen hoe 'de film van de ander' eruit ziet en waarom die er zo uit ziet. Als facilitator blaast BP niet top down hoog van de toren, maar wil ze bottom-up verbinden. Die opstelling heeft er bijvoorbeeld toe geleid

dat er is gewerkt aan samenwerking met LTO en het NAJK vanuit een gemeenschappelijke basis en visie. Heeft ertoe geleid dat er in een aantal bijeenkomsten met regionale initiatieven en netwerken wederzijds begrip en gezamenlijke energie is ontstaan (zie ook bijlage 6).

7.2 Zijn er wel genoeg procesbegeleiders?

Risico: Het plan BP voorziet in gemiddeld 200 procesbegeleiders oplopend tot 388. Volgens het plan BP beschikt een procesbegeleider idealiter over tot wel 14 competenties. Het zijn de spreekwoordelijke 'schapen met 5 poten'. Staan die veelzijdige procesbegeleiders straks ook allemaal klaar?

Kracht: Tegenover dit risico staat de kracht van de regionale netwerken en initiatieven. Die kennen de mensen in het gebied. Die weten als geen ander de juiste procesbegeleiders te vinden; daar kan geen top-down-benadering tegenop. Belangrijk hier is ook zich te realiseren dat niet alle competenties verenigd moeten zijn in een persoon. Vanuit de kennis van de mensen en het gebied, kunnen regionale netwerken en initiatieven er bijvoorbeeld voor kiezen eerst een gesprekspartner van bijvoorbeeld de kerk in te zetten. Na deze fase kan een meer allround procesbegeleider het begeleidingsproces verder vormgeven. Daar komt bij dat vanuit de regionale knooppunten procesbegeleiders (in-spe) zullen worden opgeleid.

7.3 Passende procesbegeleider

Risico: De procesbegeleider moet het volledige vertrouwen genieten van de boer. Anders is er geen sprake van een veilige tussenruimte. Maar het risico bestaat dat de boer alleen een spiegel accepteert waarin hij zichzelf ziet zoals hij zich wil zien. Terwijl het nu juist voor een procesbegeleider belangrijk is soms onbarmhartig te spiegelen. Te inspireren, uit te dagen. Het vinden van de juiste

procesbegeleider is daarmee geen gemakkelijke opgave!

Kracht: Dit risico beseft BP zich terdege. Om dit te tackelen is een belangrijke rol weggelegd voor het regionale knooppunt. Het is ook een onderdeel van de borging van de basiskwaliteit en proceskwaliteit zoals dat wordt vormgegeven vanuit het landelijke knooppunt in samenspraak met de regionale knooppunten. Bovendien is er een escaleringsmodel: mocht de boer niet tevreden zijn met zijn procesbegeleider dan is het mogelijk dat kenbaar te maken bij het regionale knooppunt, die kan zorgen dat een andere procesbegeleider wordt ingezet.

7.4 Procesbegeleiders verlengstuk van het Rijk

Risico: De kwaliteitsborging van procesbegeleiders is deels gebaseerd op intervisie (procesbegeleiders spiegelen zich onderling via feedbackloops) en supervisie (iemand bewaakt de kwaliteit van de procesbegeleiders). Hoe vul je die rol van supervisie in? Is dat alleen kwaliteitsborging van de gesprekken (het proces)? Dat is waarschijnlijk te weinig. Het Rijk is de (belangrijkste) financier van de procesbegeleiders. Die zal ook concrete (transitie)resultaten willen zien om te kunnen verantwoorden dat het overheidsgeld goed wordt besteed. Het gemiddelde vertrouwen van boeren in de overheid houdt niet over: 'Als het Rijk de financier is, helpt die procesbegeleider mij dan wel op een echt waardevrije manier die voor mij goed is?'

Kracht: In hoofdstuk 2 is omschreven hoe belangrijk, hoe cruciaal de 'veilige tussenruimte' is. Als de boer maar enigszins denkt te worden gestuurd, in welke vorm dan ook, haakt hij af. De overheden (het Rijk, de provincies) zien dat ook wel; weten dat het vertrouwen in de overheid niet erg groot is. Tegen deze achtergrond zullen dan ook goede afspraken moeten worden

gemaakt, met welke financier dan ook, dat het middel (langjarige, onafhankelijke begeleiding) het doel dient waarvoor we allemaal aan de lat staan: een geaccepteerde, duurzame landbouw die tegemoet komt aan de vele uitdagingen op gebied van emissies, waterkwaliteit, biodiversiteit, dierenwelzijn en diergezondheid. Je financiert het middel om uiteindelijk het doel te bereiken. De overheden dragen de verantwoordelijkheid voor heldere doelstellingen per gebied. De boodschapper van harde doelstellingen kan niet degene zijn die ook in een veilige tussenruimte naast de boer staat. Dus de overheid kan niet van procesbegeleiders vragen dat zij doelstellingen namens het Rijk communiceren. De procesbegeleider staat aan de ontvangende kant, naast de boer.

7.5 Waardevrij begeleiden; kan dat wel?

Risico: Kun je met zoveel organisaties, netwerken, initiatieven wel echt waardevrij boeren langjarig begeleiden? Ze hebben immers stuk voor stuk eigen inzichten, statuten, doelstellingen. De een streeft naar mooie landschappen, de ander naar gezonde bodems, weer een ander naar natuurinclusieve landbouw. Daar komt bij dat voor financiering van het plan BoerenPerspectief vooral aanklopt bij het Rijk. Kun je dan wel onafhankelijk, waardevrij opereren? Ergens komt politiek om de hoek kijken en die zal zeggen: boeren moeten wel aantoonbaar in beweging komen passend bij de randvoorwaarden die wij stellen. We steken veel (belasting)geld in vooral procesbegeleiders, dat moet wel heel goed worden verantwoord. Boeren 'ruiken' op kilometers afstand als de procesbegeleider niet écht waardevrij bij hen aan de keukentafel zit. Als je niet 100% onafhankelijk, waardevrij bent faalt het plan BP.

Kracht: De belangrijkste 'bewaker' van het waardevrij begeleiden van boeren is het regionale

knooppunt. Van daaruit worden niet alleen procesbegeleiders gezocht en gevonden, maar wordt er ook gezorgd voor intervisie en supervisie. Bovendien staat, zoals ook omschreven in het plan BP, de boer aan het roer. Als die ervaart dat hij niet echt neutraal, waardevrij wordt begeleid, kan hij altijd bij het regionale knooppunt aan de bel trekken.

7.6 BoerenPerspectief heeft een te donkergroene signatuur

Risico: TcV, Boerenraad, WIJ.land, BoerenNatuur, De Plaatsen: de initiatiefnemers van het plan BP hebben in de ogen van boeren een donkergroene signatuur. Dat is geen probleem als het aansluit bij zeg maar het wereldbeeld van die boeren. Als donkergroen 100 is, dan is alles in een range tussen de 90 en 110 acceptabel en zelfs wenselijk vanuit dat wereldbeeld. Maar bij een ander wereldbeeld landt de boodschap van BP niet. De perceptie van boeren is daarmee een risico.

Kracht: BoerenPerspectief zal bij de vorming van regionale knooppunten snel moeten laten zien dat het niet alleen maar een collectief wil zijn van donkergroene netwerken en initiatieven. Als er in een gebied een netwerk is om via innovatieve oplossingen emissies sterk te verlagen met misschien zelfs mogelijkheden voor verkoop/verleasen van emissierechten, dan hoort die thuis in een regionaal knooppunt. Inmiddels heeft BP ook samen met LTO en NAJK een aanbod voor langjarige begeleiding geformuleerd. BoerenPerspectief zegt niet dat er één (donkergroene) weg is naar Rome. BoerenPerspectief zegt alleen dat elke boer de mogelijkheid moet hebben om waardevrij geholpen te worden in het bepalen welke weg voor hem de beste is.

7.7 Boeren ervaren BP als opgedrongen hulp

Boeren zijn ondernemers. En net zoals andere

ondernemers hebben ze een zekere mate van eigenzinnigheid, autonomie, eigenwijsheid in zich. Het risico is dat boeren het plan BP zien als opgedrongen hulp. Hoezo langjarige begeleiding? Ik red me prima alleen, dat heb ik altijd al gedaan. Dus val me niet lastig met je plan; ik heb jullie helemaal niet nodig! Dit perceptie-risico is niet denkbeeldig.

Kracht: Communicatie, woordkeuze is hier heel belangrijk. BoerenPerspectief zal zich nooit topdown opdringen. Ze biedt boeren alleen, via regionale knooppunten, de mogelijkheid aan voor langjarige individuele begeleiding. Je kunt daar als boer gebruik van maken, maar het hoeft niet. Daarbij is het wel de taak van het regionale knooppunt om als een boer weliswaar denkt geen begeleiding nodig te hebben, wel signalen ter harte te nemen van mensen om die boer heen waaruit blijkt dat de boer in kwestie wel gebaat zou zijn bij begeleiding. Ze kan er dan vervolgens voor kiezen een gespreks-partner in te schakelen om te wijzen op het nut van langjarige begeleiding.

7.8 Netwerkstructuur wordt als top-down ervaren

Risico: Het plan BP voorziet in een netwerkstructuur van regionale knooppunten en een landelijk knooppunt. Ergens vanuit die structuur zal financiering aangevraagd moeten worden. Budget worden gereserveerd en bewaakt. Zal informatie opgehaald worden over de voortgang van de processen aan al die keukentafels. Vanuit een knooppunt zal iemand netwerken, initiatieven moeten benaderen om rapportage-gegevens op te halen. Dat kan als top-down worden ervaren dat gaat leiden tot frictie tot zelfs het niet langer meer omarmen van het plan BP.

Kracht: BoerenPerspectief ziet deze bedreiging terdege. De governance van de knooppunten

zal daarom enerzijds moeten waarborgen dat boeren echt waardevrij begeleid kunnen worden. Anderzijds zullen er wel duidelijke regionale gebiedsdoelstellingen moeten komen. Zolang je maar doel-gestuurd werkt en niet middel-gestuurd, is deze bedreiging te managen. Waarmee het gedachtengoed van BP feitelijk een mooie lakmoesproef is van het overheidsvoornemen meer doel-gestuurd te gaan werken! Boeren zijn niet de 'klant' van BoerenPerspectief. Ze zijn als het goed is verweven op meerdere plekken in de puzzel.

7.9 BP beschouwt ketenspelers als partijen die transitie traineren.

Risico: Het kans bestaat dat BP keten- of systeemspelers als risico beschouwt. Dat ze worden gezien als partijen die transitie traineren. En dat is riskant, want ook de input van keten- of systeemspelers is belangrijk voor het voortbestaan van boerenbedrijven. En onderschat niet de veranderingen die ketenpartijen de afgelopen decennia hebben doorgemaakt. Niet snel, het systeem is de spreekwoordelijke olietanker die moeilijk van koers is te veranderen. Maar het is wel gebeurd. En ook nu is het systeem in transitie. Voor een sterke agrarische sector heb je ook een sterk agrofoodcluster nodig. Het risico bestaat dat BP in de valkuil trapt van het politieke frame van de tegenstelling tussen agro en food. Verwachtingsmanagement is hier heel belangrijk.

Kracht: 'Geen boerentransitie zonder systeemtransitie'. Dat is de uitdagende titel van een werkbijeenkomst die BP op 15 maart 2023 heeft georganiseerd. Deze bijeenkomst had als doel met ketenspelers uit het agrofoodcluster te bespreken wat hun rol en visie op het brede transitieproces nu is, welke rol ze zouden moeten spelen, waardoor en door wie ze in deze worden beperkt en welke rol regionale knooppunten, zoals BP die voorziet, daarin zouden kunnen spelen.

De rol van regionale knooppunten is immers niet alleen gericht op de organisatie en realisatie van langjarige begeleiding aan de keukentafel met een belangrijke rol voor de procesbegeleider. Ze moeten ook worden gezien als ontmoetingspunten waar (regionale) ketenspelers knelpunten in het systeem ('system says no') besproken en opgelost kunnen worden. In het betrekken van ketenspelers schuilt overigens ook een risico, omdat het de transitie kan vertragen. Hoe meer partijen, hoe lastiger en trager het kan worden. Toch is het mede vormgeven van systeemtransitie vanuit regionale knooppunten een belangrijk aspect van het plan BP. BP zal zich moeten bewegen in een goede balans tussen deze twee risicofactoren.

7.10 Als BP de GGA als uitgangspunt neemt, verlies je deel van je doelgroep.

Risico: De Gebiedsgerichte Aanpak (GGA), zoals die nu door de provincies wordt ontwikkeld, als uitgangspunt nemen is riskant. Om meerdere redenen. De provincie is de overheid en het vertrouwen van de boeren in de overheid is laag. Stikstof is een belangrijk onderdeel van de GGA en er zijn (veel?) boeren die vinden dat niet duidelijk wordt gemaakt wat het probleem van stikstof nu echt is.

Kracht: BP staat voor waardevrije begeleiding, geen vrijblijvende begeleiding. Er zijn uitdagingen in een gebied en daar moeten antwoorden op geformuleerd worden. Doel-gestuurd en niet middel-gestuurd op basis van heldere doelstellingen. Daar is óók binnen provincies en het Rijk het hele krachtenveld op gericht. BP richt zich daarmee op toekomstbestendige boeren.

7.11 BoerenPerspectief is geen organisatie, geen bedrijf

Risico: BoerenPerspectief is geen organisatie met leden, werknemers, inkomsten. Het wordt gevormd door een aantal initiatiefnemers die samen

met andere partijen bottom-up haar ideeën en gedachtengoed in gang willen zetten. Maar als er eenmaal zaken in gang zijn gezet, is er organisatie nodig. Om minimaal haar gedachtengoed te bewaken. Maar ook geborgde structuren (governance) om geldstromen op de juiste manier te kanaliseren, mensen op te leiden en hun kwaliteit te borgen, concrete doelen te formuleren en te monitoren, etc.

Kracht: BoerenPerspectief is een initiatiefgroep, een faciliterend collectief. Bestaande uit BoerenNatuur, WIJ.land en De Plaatsen, bijeengebracht vanuit de Transitiecoalitie Voedsel. Hét DNA van BoerenPerspectief is dat ze bottom-up, vanuit een gemeenschappelijke visie zoals verwoord in dit plan BP, zaken in gang wil zetten en heeft gezet. Vanuit die bottom-up dynamiek gaan er regionale knooppunten ontstaan met een organisatiegraad. Met een entiteit dat waarborgt dat geldstromen goed worden besteed en beheerd. Dat mensen worden opgeleid en hun kwaliteit wordt geborgd, etc. De rol van BP is en blijft daarmee faciliterend, maar ook voor die rol is een organisatiegraad nodig.

7.12 Plan BP verdwijnt in de lade

Risico: Het risico van elk opgeschreven plan, idee. Het verdwijnt in een diepe lade en er gebeurt uiteindelijk niets of bijna niets mee.....

Kracht: Commitment, continue verbinding zoeken; het is al eerder gezegd: dat zit in het dna van de initiatiefnemers van BP. Er zijn de afgelopen periode veel zaken op de rails gezet en er zullen meer verbindingen worden gelegd. Het volgende hoofdstuk laat zien dat het plan BP daarmee geen eindpunt is, maar juist een startpunt!

8. Startpunt

Het plan BP verwoordt de basis, de kern van het gedachtengoed van de initiatiefgroep BoerenPerspectief. Gedurende het schrijven van het plan BP zijn er veel gesprekken gevoerd met veel partijen (zie bijlage 7). Dat heeft geleid tot een typische bottom-up ontwikkeling wat precies de bedoeling is van BP. Er is de afgelopen maanden het nodige in gang gezet, waardoor het plan BP geen eindpunt is, maar juist een startpunt. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

8.1 Gezamenlijk aanbod BP, LTO en NAJK

Dit gezamenlijke aanbod voor langjarige begeleiding van boeren is mede en vooral gebaseerd op de ideeën en het gedachtengoed van BoerenPerspectief. Het is daarmee een eerste en belangrijke stap in de daadwerkelijke realisatie van de twee pijlers onder het plan BP: keukentafel (langjarige individuele begeleiding van boeren) en netwerkstructuur (regionale knooppunten samenkomend in een landelijk knooppunt). Het gezamenlijke aanbod wordt naar verwachting in april 2023 naar LNV gestuurd.

8.2 Gesprek met provincies

Gedurende de regelmatige gesprekken die BP heeft gevoerd met diverse mensen van LNV (DG Agro / Directie Strategie, Kennis en Innovatie, SK&I) is de belangrijke rol die provincies vervullen in transitieprocessen vanuit ondermeer hun rol in de Gebiedsgerichte Aanpak (GGA) duidelijk naar voren gekomen. BP voert dan ook met een aantal provincies (Zuid Holland, Utrecht, Overijssel) gesprekken om te kijken waar het gedachtengoed van BP en de provinciale rol elkaar kan versterken. Op initiatief van LNV heeft op 13 april 2023 een gesprek plaatsgevonden met mensen van BP, LTO en NAJK en vertegenwoordigers van alle 12 provincies waar SK&I mee praat om uiteindelijk te komen tot een regeling 'sociaaleconomische begeleiding'. Doel van dit gesprek is om elkaar

standpunten en ideeën rondom langjarige begeleiding van boeren met elkaar uit te wisselen. Waarin BP zal aangeven dat ook provinciale initiatieven met bijvoorbeeld erfcoaches passen in het gedachtengoed van BP, zoals ook verwoord in het plan BP.

Naast dit aanstaande gesprek met vertegenwoordigers van alle provincies, zijn er vanuit BP eerder al gesprekken gevoerd met mensen van de provincies Noord Holland, Zuid Holland, Utrecht en Overijssel.

8.3 Regionale bijeenkomsten

BP heeft diverse gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB). In een gesprek vrijdag 10 maart jl. hebben voorzitter Frank Pisters en secretaris Paul Daniëls aangegeven samen met BP regionale bijeenkomsten te willen organiseren. De bedoeling is om daarbij ook de leden van de VLB (Vereniging van accountants en belastingadviesbureaus) en andere adviseurs en coaches aan te laten haken. Doel van deze regionale bijeenkomsten is om het plan BP onder hun leden (veel erfbetreders!) onder de aandacht te brengen en hun rol daarin te bespreken vanuit de netwerkstructuur bestaande uit regionale knooppunten.

8.4 Verdere uitbouw BoerenPerspectief

BoerenPerspectief heeft vanuit haar ideeën, gedachtengoed al veel zaken in gang gezet. Zie hierboven. De komende maanden zal ze zich als initiatiefgroep door moeten ontwikkelen, om haar rol bij de onderstaande punten goed te kunnen vervullen:

- Beantwoorden van vragen LNV, andere overheden en organisaties
- Governance van het team BP
- Verder uitwerken en invullen relatie met provincies en GGA (gebiedsgerichte aanpak).

- Communicatie
- Juridische toetsing
- Uitwerking 1e knooppunten in regio's
- Meepraten en -denken in definitieve uitwerking regeling sociaaleconomische begeleiding
- Ontwikkeling programma opleiding/training t.b.v. procesbegeleiders
- Verder ontwikkelen kader voor procesbegeleiders
- Follow-up meeting(s) met systeemspelers
- Overige zaken

De komende periode zullen ongetwijfeld meerdere stappen worden gezet, initiatieven worden ontplooid vanuit de basisgedachte van BoerenPerspectief. Het stopt niet met dit plan BP, het begint pas!



Alex Datema praat op een bijeenkomst met ketenspelers over de stelling: geen boerentransitie zonder systeemtransitie.

9. Emotionele achtbaan (2)

Hoe gaat het plan BP in de praktijk individuele boeren helpen? In hoofdstuk 3 staat het relaas van Jeroen en Agnes tot de dag van vandaag. Deze worsteling, deze emotionele achtbaan maken veel boeren in Nederland momenteel door. In dit hoofdstuk een doorkijk naar 2030; hoe de keukentafel en de netwerkstructuur Jeroen en Agnes verder heeft geholpen naar een bedrijf met perspectief, duurzaam bijdragend aan de eisen vanuit het gebied, de maatschappij en de markt. Zo wil BoerenPerspectief elke individuele boer dit dat wil ondersteunen, inspireren en faciliteren!

In 2030 zitten Jeroen en Agnes in het avondzonnetje voor de deur van hun boerderij. Zoon Niels komt aanlopen, hij is net klaar met melken. Overdag gaat Niels naar het MBO Melkveehouderij. Hij wil het bedrijf van zijn ouders over gaan nemen. Hij beseft zich dat de toekomst van het bedrijf allerminst zeker was toen hij net naar de middelbare school ging. Door het oog van de naald zijn ze gekropen. In de roerige periode van stikstofcrisis en omgekeerde vlaggen in 2022 was de toekomst van boeren in de buurt van N2000 heel onzeker. Gelukkig zijn zijn ouders altijd blijven geloven in een goede uitkomst. Alle jaren na 2022 zijn zij bijgestaan door de externe partij die als hen als een oliemannetje door het web van plannenmakerij, financiering en wet- en regelgeving heeft geloodst. Die externe partij is onderdeel geworden van een veel groter netwerk dat in 2023 werd opgericht (BoerenPerspectief), wat in heel Nederland met raad en daad boeren helpt bij het vormgeven van de transitie en het realiseren van de toekomstplannen van het bedrijf. Daardoor kon de externe partij langdurig het proces begeleiden om samen met zijn ouders, te werken aan een toekomstbestendig plan.

Dat begon eind 2022 met het vormgeven van een toekomstplan voor de het bedrijf, op die locatie. Samen met de begeleider hebben Jeroen en

Agnes hún visie op de toekomst van het bedrijf in een powerpoint-presentatie vormgegeven, inclusief mooie visualisaties van hoe het zou kunnen worden. Een lonkend perspectief. De TBO van wie ze veel land pachten stond ook achter de plannen, dat was belangrijk. De begeleider heeft vervolgens geholpen met het onder de aandacht brengen van het plan in verschillende gebiedstafels, bij de gemeente en de provincie. Langzaam begonnen overheden zich te realiseren dat er muziek zat in het plan. Maar de puzzel was nog niet gelegd. De provincie had namelijk de opdracht om stikstofuitstoot te reduceren. Er werden vragen gesteld over hoe Jeroen en Agnes daaraan zouden kunnen voldoen. De begeleider haalde de juiste specialisten erbij, die een aantal maatregelen die Jeroen nog kon toepassen kon doorrekenen. Jeroen en Agnes waren ook bereid nog extra stappen te zetten, als ze maar konden blijven. Als ze de grond van de buurman erbij zouden kunnen krijgen dan zou verdere extensivering nog mogelijk zijn.

En iedereen begon te beseffen dat een vorm van landbouw, ook die van melkveehouderij, wenselijk was om overeind te houden in deze veenpolder. Dat ook het natuurbeheer moest worden uitgevoerd samen mét boeren. Jeroen en Agnes hadden sinds de peildatum van 2018 met de omschakeling naar biologisch al wat stikstof gereduceerd. Maar na 2022 kwamen er nóg meer doelen bij. Voor het realiseren van extra waterberging werd ook naar deze polder gekeken, en voor biodiversiteitsdoelen werd er hoge prioriteit gegeven aan herstel van de populatie zwarte sterns in het gebied. De sterns fourageren in het agrarische gedeelte van de polder en broeden in het natuurgebied. En eigenlijk konden al deze functies worden verweven met het melkveebedrijf. Het plan wat begon als een eigen visie op een paar slides werd steeds uitgebreider, maar kreeg ook steeds meer bijval.

Onderdeel van hun plan was ook het verwerven van de grond van de buurman, die in 2022 was verkocht aan Rijkswaterstaat. De begeleider had het bedrijf van Jeroen en Agnes al aangedragen om in aanmerking te komen voor de pilots landschapsgrond die het ministerie van LNV en de provincies in 2023 hadden opgezet. Daardoor waren Jeroen en Agnes één van de eersten die in de bestemmingscategorie “landschapsgrond” grond konden toevoegen aan hun bedrijf, waardoor het financieel mogelijk werd om de grond te verwerven zonder meer melk te gaan produceren. Het was nog een heel gepuzzel met de bank, de provincie en het Rijksvastgoedbedrijf. Gelukkig werd ook dit proces met succes begeleid, en werden met een agrarisch accountant uit het netwerk van BoerenPerspectief financiële doorrekeningen gemaakt die het plan nog verder onderbouwde.

Niels gaat bij zijn ouders zitten. Hij en zijn vader kletsen wat, en spreken af waar ze vanavond nog zullen maaien in het avondzonnetje. Het landwerk is uiteindelijk veel meer werk geworden dan Jeroen destijds had gewild. Maar met zoon Niels in het bedrijf blijft het te doen. Niels heeft echter nog meer plannen. Hij wil er in de toekomst, wanneer hij het bedrijf over heeft genomen, een compagnon bij nemen, zodat hij een tweede bedrijfstak kan ontwikkelen. Ze beheren nu zo veel grond dat ze het natuurmaaisel en gras niet alleen voor eigen gebruik verwerken maar ook compost maken. Die bedrijfstak zou een op zichzelf staande economische activiteit kunnen worden. Compost is erg gewild in de akkerbouw, daar heeft Niels zich op school al in verdiept. Jeroen en Niels hebben toegang tot speciale machines die in een machine-pool zitten voor het beheer van de hele natte graslanden waar het waterpeil omhoog is gegaan. Maar Niels wil zich liever toeleggen het vee. Hij wil meer schapen gaan aanhouden omdat dat ook goed past in het landschapsbeheer. En

zijn vriendin wil de schapen misschien zelfs wel gaan melken in de toekomst en schapenkaas gaan maken. Zij heeft plannen voor een eigen winkel, ze zitten dicht immers dicht tegen het dorp, en zij wil graag verbinden met de burgers. Wanneer ze van school komen kloppen ze met hun plannen aan bij BoerenPerspectief

BoerenPerspectief is een gezamenlijk initiatief van Transitiecoalitie Voedsel, BoerenNatuur, de Stichting Wij.land en De Plaatsen.

Onderstaande afbeelding toont de de vier initiatiefnemers van BoerenPerspectief.

TcV (www.transitiecoalitievoedsel.nl) werkt aan nieuwe oplossingen voor het huidige landbouw- en voedselsysteem, dat ecologisch, sociaal en economisch steeds meer vastloopt. Om nieuwe oplossingen voor het landbouwsysteem aan

te reiken is de BoerenRaad opgericht. Al snel ontstond de initiatiefgroep Regie op Ruimte (RoR), met oud landbouwminister Cees Veerman als voorman. RoR pleit voor centrale visie en regie om het transitieproces goed vorm te geven. Om de boerentransitie in het veld succesvol te maken via een (bundeling van) 'bottom-up-initiatieven' is BoerenPerspectief (BP) opgericht. De verbinding tussen BoerenPerspectief en RoR is uniek omdat er daarmee sprake is van een koppeling tussen politiek/beleid (RoR) en de behoeften/vragen/onzekerheden die bij boeren leven (BP).

BoerenPerspectief

De transitiefamilie in landbouw en voedsel

Transitiecoalitie Voedsel	BoerenNatuur	Wij.land	De Plaatsen
 <p>Brede transitiecoalitie voor landbouw, voedsel, natuur en gezondheid. Uitdager van systeemspelers, stem van koplopers</p> <p><i>Onder de Transitiecoalitie Voedsel vallen twee initiatieven:</i></p> <p>Boerenraad Gangbare en 'donkergroene' boeren werken aan oplossingen voor toekomstbestendige landbouw</p> <p>Regie op Ruimte Lange termijnvisie en beleidsinterventies voor toekomstbestendige landbouw</p>	 <p>40 Boerencollectieven voor agrarisch natuurbeheer verbreden hun rol en agenda</p>	 <p>Nieuwe concepten voor boeren in westelijk Veenweidegebied</p>	 <p>Nationaal multistakeholder netwerk van fysieke plaatsen gekoppeld aan grondsoort</p>

BoerenNatuur (www.boerennatuur.nl) is de koepelorganisatie voor de 40 boerencollectieven verantwoordelijk voor uitvoering van het Agrarisch Natuur en Landschapsbeheer (ANLb). Voorzitter is tot 1 mei 2023 Alex Datema.

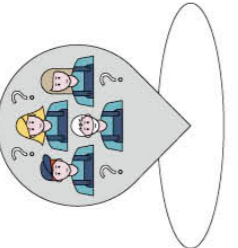
Wij.land (www.wij.land.nl) is een lerend netwerk van meer dan 200 boeren die werken aan de transitie van hun bedrijven naar natuurinclusieve bedrijfsvoering. Dat doet ze door begeleiding te bieden door kennis en expertise vanuit het netwerk te ontsluiten of in te brengen, experimenten voor duurzaam bodembeheer, kruidenrijke graslanden etc op te zetten én te werken aan nieuwe verdienmodellen zoals bijvoorbeeld koolstofbetalingen. Directeur is Danielle de Nie.

De Plaatsen (www.deplaatsen.com) werken boeren, burgers, kunstenaars, wetenschappers, ondernemers, onderwijs, kunst en cultuur aan de voedseltransitie. Met als doel het voedselsysteem van morgen vandaag laten beginnen. CEO is Geert van der Veer.

Keukentafel

Hoe bieden we (nieuwe) boeren ondersteuning en inspiratie aan de keukentafel?

A.



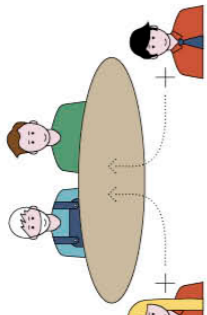
Via een **procesbegeleider**

Hoe komt de boer aan een procesbegeleider?

- Bottom-up (boeren)netwerk
- Erfbetreder
- Belangenbehartiger
- Gebiedsgerichte aanpak provincie
- Sociaal netwerk

Wie voeren de gesprekken aan de keukentafel en **wat gebeurt daar?**

B.



Boer voert gesprekken met **procesbegeleider**, bijgestaan door **externe adviseurs (specialist, ambtenaar gemeente of provincie, (boeren)netwerk, voorbeeldbedrijf, burger, etc.)**

1. Relatie aangaan met procesbegeleider

- Onafhankelijke begeleiding
- Vertrouwen
- Veilige tussenruimte

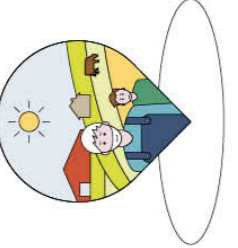
2. Situatie van de boer in beeld brengen

- Klimaat
- Water
- Biodiversiteit
- Diergezondheid en -welzijn
- Sociale factoren
- Etc.

3. Perspectiefplan opstellen

Waar leiden al die gesprekken toe?

C.



Oplossingsrichtingen

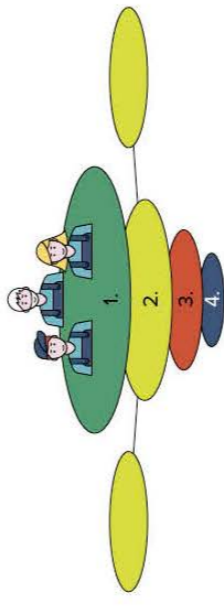
1. Blijven

- Geen of geringe aanpassingen
- Extensief, natuurinclusief
- Innovatie, technologie

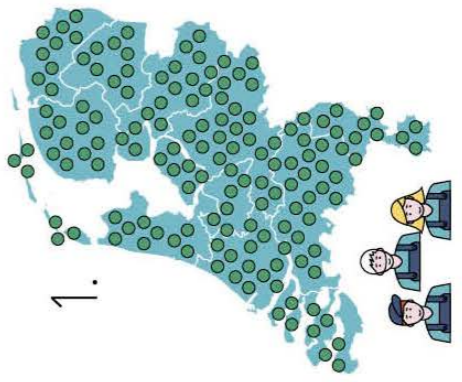
2. Verplaatsen

3. Stoppen

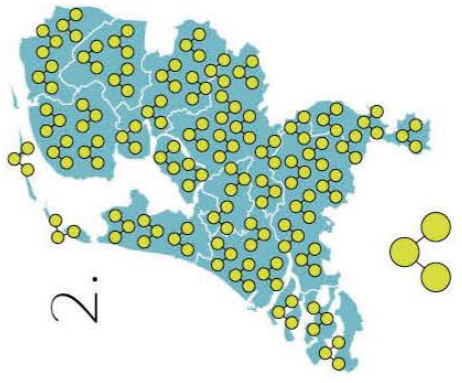
Netwerkstructuur



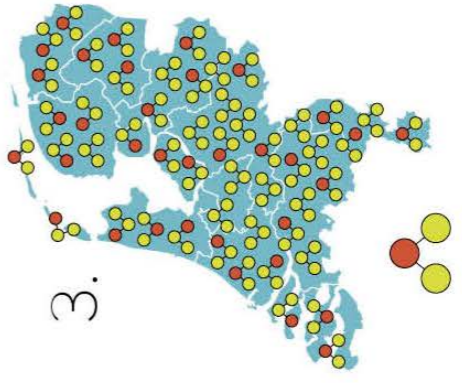
1. Alle individuele boeren in Nederland



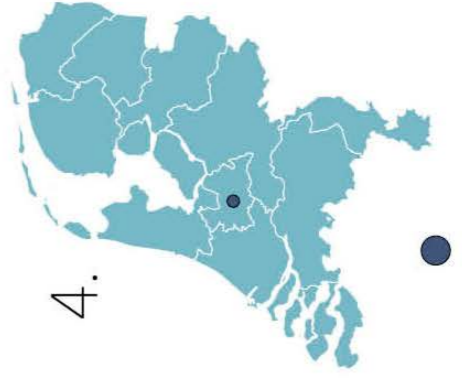
2. (Boeren)netwerken



3. Regionale knooppunten



4. Landelijk knooppunt



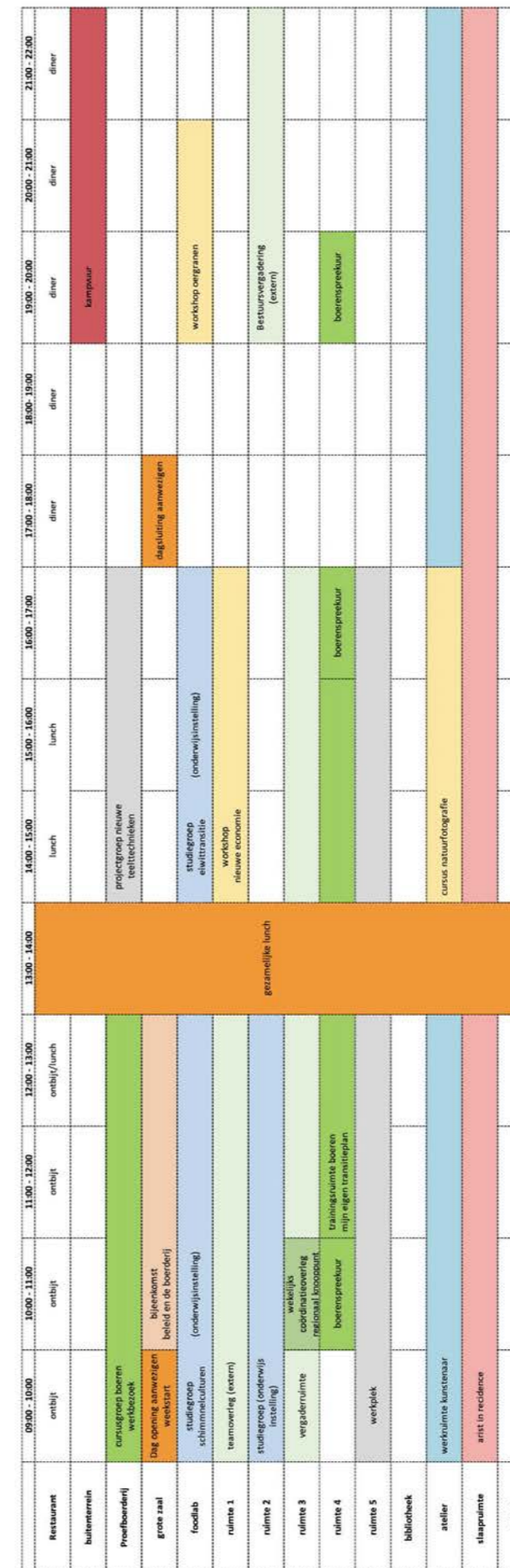
Bijlage 4. Berekening aantal procesbegeleiders en financiering

Uitgangspunten kosten langjarige, individuele begeleiding	
97%	3% afname boeren in NL jaarlijks
75%	25% afname per jaar van boeren in begeleiding jaarlijks
10	Jaar voordat alle boeren zijn bereikt
8	Dagen eerste jaar
4	Dagen per jaar volgende jaren
€ 80,00	Uurtarief procesbegeleider 1e & 2e lijn
€ 62,50	Kosten kennis & facilitaire infrastructuur
€ 142,50	Totale kosten per uur begeleiding
49114	Aantal boeren volgens cbs 2021
39291	80% van de boeren dat gesproken gaat worden

Berekening aantal procesbegeleiders en financiering							
	all boeren		1e jaar	volgende jaren			
	1e jaar	volgende jaren	8 dagen	4 dagen	totaal dagen	kosten per jaar	Aantal FTE
jaar 1	3929		31433	0	31433	€ 35.833.574	157
jaar 2	3811	3929	30490	15716	46206	€ 52.675.354	231
jaar 3	3697	6758	29575	27032	56608	€ 64.532.684	283
jaar 4	3586	8765	28688	35062	63750	€ 72.674.896	319
jaar 5	3478	10160	27827	40640	68468	€ 78.053.294	342
jaar 6	3374	11099	26993	44394	71387	€ 81.380.679	357
jaar 7	3273	11698	26183	46792	72975	€ 83.190.996	365
jaar 8	3175	12046	25397	48185	73583	€ 83.884.069	368
jaar 9	3079	12209	24635	48838	73473	€ 83.759.150	367
jaar 10	2987	12236	23896	48946	72842	€ 83.040.077	364
jaar 11	0	12164	0	48658	48658	€ 55.469.609	243
jaar 12	0	9123	0	36493	36493	€ 41.602.206	182
jaar 13	0	6842	0	27370	27370	€ 31.201.655	137
jaar 14	0	5132	0	20527	20527	€ 23.401.241	103
jaar 15	0	3849	0	15396	15396	€ 17.550.931	77
jaar 16	0	2887	0	11547	11547	€ 13.163.198	58
jaar 17	0	2165	0	8660	8660	€ 9.872.399	43
jaar 18	0	1624	0	6495	6495	€ 7.404.299	32
jaar 19	0	1218	0	4871	4871	€ 5.553.224	24
jaar 20	0	913	0	3653	3653	€ 4.164.918	18
						€ 928.408.454	

Netto inzet BP- PB € 928.408.454 over een periode van 20 jaar € 23.628,92 per boer, uitgaande van een kleine 40.000 boeren

Bijlage 5. Invulling rollen regionaal knooppunt



- Legenda**
- Geramenlijke activiteiten
 - Onderwijs
 - Workshop/cursus
 - event (-arrangement)
 - Kampvuur
 - Intern werken
 - Overleg (intern/extern)
 - activiteit voor de boer
 - congres / bijeenkomst
 - Media
 - Kunstenaar
 - overmaching
 - overleg knooppunten

Dit is een fictieve agenda van een regionaal knooppunt als fysieke plek. Hier gaat het om de maandag. Het doel van deze exercitie is duidelijk te maken hoe levendig zo'n knooppunt zou kunnen worden als het alle rollen vervult zoals beschreven in het plan BoerenPerspectief

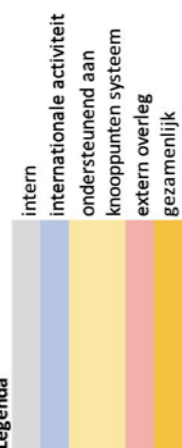
Het is een ontmoetingsplek bedoeld om boeren, al dan niet samen met hun procesbegeleider, te faciliteren en inspireren in hun transitieproces in welke vorm dan ook. Maar er worden ook inhoudelijke workshops en trainingen gegeven en elke dag is er een 'boerensprekuren' waar boeren zonder afspraak binnen kunnen lopen.

Het regionale knooppunt is ook bedoeld om met elkaar systeemtransitie beet te pakken. Waar lopen boeren in hun transitieproces tegenaan op gebied van bijvoorbeeld financiering, wet & regelgeving, onderzoeksvragen die nog niet worden beantwoord. Alles komt samen in het regionale knooppunt: boeren, procesbegeleiders, systeemspelers, onderwijs, kunst, media. Want alleen door elkaar te inspireren en motiveren wordt de boerentransitie (Boerenperspectief) en de systeemtransitie (Ketenperspectief) een succes.

Bijlage 6. Invulling rollen landelijk knooppunt

	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
grote zaal	Weekopening	bijeenkomst nationaal ICT kennisstelsysteem met internationale gasten	Bijeenkomst landelijke kennisgroep over knooppunten	uitwisselingsessie beleidsmedewerkers Rijk		Beurs met thema:	internationale systeemdieners over knooppunten
ruimte 1	inloopspreekuur regionale knooppunten	knooppuntenoverleg thema: communicatie	vergadering knooppuntdirecteuren	vergadering: regionaal initiatief naar landelijk initiatief	interview/supervisie procesbegeleiders landelijk		
ruimte 2	overleg internationaal beleid en knooppunten	vergadering	financieringsoverleg	Overleg watergraven	vergadering		
ruimte 3	werkplek						
B&B		internationale gasten ICT kennisstelsysteem				internationale gasten beurs	

Legenda



Dit is een fictieve agenda van een week op het landelijk knooppunt in de structuur zoals verwoord in het plan BoerenPerspectief. Zo willen we een inkijkje geven hoe het landelijke knooppunt zou kunnen opereren. Een aantal rollen die het landelijk knooppunt vervult komen terug. Zoals het onderling verbinden van de regionale knooppunten. Of het delen van kennis en ervaringen met beleidsmedewerkers van het Rijk (wederkerigheid). Of het inrichten en onderhouden van een goed ICT kennisstelsysteem. Het landelijk knooppunt beschikt ook over een Bed&Breakfast waar gasten kunnen logeren.

Bijlage 7. Overzicht van partijen waarmee BP heeft gesproken en het plan is gedeeld

Netwerkbijeenkomst vrijdag 3 februari 2023 (Kleine Aarde in Boxtel)

Herman Heuver	ZLTO, Manager regionale belangenbehartiging en relatiebeheer
Edwin Breimer	Vruchtbare Kringloop Achterhoek (VKA), bestuurslid
Gerda van Eck	Agro Agenda Noord Nederland, lid begeleidend team
Amber Laan	Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK), voorzitter
Paul ter Haar	Vereniging Agrarisch Landschap Achterhoek (VALA), directeur
Kees van de Lageweg	Elan Zuidoost-Friesland, voorzitter
Gerbert van der Wal	LTO Noord, Manager Programma's en Projecten
Hans de Haan	Ketensief, directeur/eigenaar
Hermen Vreugdenhil	Collectief Rivierenland, Directeur/regiocoördinator
Jan Paul Wagenaar	Louis Bolk Instituut, Programmacoördinator
Ellen Temmink	Impactboerderij, Boerin
Frank Pisters	Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB), voorzitter
Paul Daniëls	Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB), secretaris
Margit van den Burg	Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB), office manager
Kees van Heesbeen	ZLTO, Manager Vereniging
Ria Derks	LTO Nederland vakgroep melkveehouderij, lid
Olga van Kalles	LNV, programmamanager RTLG
Laura Kurth	LNV, senior beleidsmedewerker SK&I
Mariska Harte	LNV, MT-lid RTLG
Gert-Jan de Graaf	LNV, RTLG
Wouter Schep	Melkveehouderij Ballingheim vof
Giel Jan Beijen	NHZ Agrarisch Collectief, gebiedscoördinator
Maurits Grievink	Wij zijn Katapult, projectleider
Anna Peereboom	LNV, SK&I beleidsmedewerker
Gea van den Berg	LNV, SK&I senior beleidsmedewerker
Juul Eggink-Smeets	LTO Noord, programmaregisseur
Douwe Korting	Plaats de Kleine Aarde, verhalenverteller
Hans Huijbers	Boerenraad, lid-melkveehouder

Werkbijeenkomst 'Geen boerentransitie zonder systeemtransitie' woensdag 15 maart 2023, Eemlandhoeve

Godelieve Spaas	Avans Hogeschool, Lector Sustainable Strategy and Innovation
Jerry van Dijk	Universiteit Utrecht, Assistant Prof. Restoration Ecology
Jan Hassink	WUR, Onderzoeker
Kornelis Walma	WUR, Student assistent
Ilja Beudel	Universiteit Leiden, Programma manager Groene Brein
Sannerijn Jansen	Universiteit Leiden, Programma manager Groene Brein
Karin Bakker	Van Rijnsingen Green, Directeur Strategie, Marketing & Innovatie
Gerbrand van Veldhuizen	Van Rijnsingen Green, CEO
Volkert	Engelsman Eosta BV, oprichter en voormalig CEO
Bert Urlings	VION, directeur Q&A en Public Affairs
Sonja van der Eijk	ASN, accountmanager duurzame financieringen
Bert Pierik	ABN AMRO, relatiemanager
Arne Hendriks	Artistic Research, oprichter/eigenaar
Jan Ham	Transitiecoalitie Voedsel, akkerbouwer
Hans Huijbers	Boerenraad, lid-melkveehouder
Harm Holman	Melkveehouder
Fleur Norbruis	LNV, beleidsmedewerker natuurinclusieve landbouw
Henriette Paul	LNV, beleidsmedewerker natuurinclusieve landbouw
Anna Peereboom	LNV, SK&I beleidsmedewerker
Romy Loos	LNV, SK&I beleidsmedewerker
Onno van Eijk	Blikopeners, oprichter/eigenaar
IJsbrand Snoei	Markemodel, projectleider
Michelle Hahn	Haagse Hogeschool, Junior Researcher Future Food Systems



**Plan
Boeren-
Perspectief**