

Activiteitenverslag De Sjalon Fase 1

Verantwoording voor Transforum

Pieter de Wolf (PPO) en Rien van de Velde (Oreillon)

© 2007 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Dit is een vertrouwelijk document, uitsluitend bedoeld voor intern gebruik binnen PPO dan wel met toestemming door derden. Niets uit dit document mag worden gebruikt, vermenigvuldigd of verspreid voor extern gebruik.



Dit project wordt mede gefinancierd door Transforum Agro & Groen



Projectnummer: 3250024000

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Cluster Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroente

Adres : Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
: Postbus 430, 8200 AK Lelystad
Tel. : 0320 - 29 11 11
Fax : 0320 - 23 04 79
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Inhoudsopgave

	Pagina
1 INLEIDING	4
1.1 Achtergrond	4
1.2 De projectstructuur	4
2 ACTIVITEITENVERSLAG	5
2.1 Projectmanagement	5
2.2 Bijeenkomsten Stichting en projectgroep	5
2.3 Communicatie	5
3 BEHAALDE RESULTATEN	7
3.1 Schaalvergroting en marktgerichtheid	7
3.2 Innovatievermogen en –dynamiek	7
3.3 Kwaliteit en multifunctionaliteit	7
3.4 Ketenpositie	8
3.5 Economisch en maatschappelijk dragerschap	8
3.6 Concreet te behalen resultaten in fase 1	9
3.7 Samenvattend	10

1 Inleiding

Dit activiteitenverslag is geen formele evaluatie, maar beschrijft de activiteiten tijdens Fase 1 en geeft een indruk in hoeverre de beoogde resultaten uit het oorspronkelijke projectplan gerealiseerd zijn. De formele evaluatie zal uitgevoerd worden in 2008 en omvat ook een terugblik op Fase 1.

1.1 Achtergrond

De Sjalon staat voor een bedrijfsconcept met continuïteit, wat duurzaam is op het gebied van People, Planet en Profit. In 2001 is het initiatief genomen door dhr. Arnold van Woerkom, ondernemer in de Noordoostpolder, om een bedrijfsconcept te ontwikkelen met perspectief. Daarvoor is een brainstormgroep in het leven geroepen met een aantal mensen die in de periferie van de primaire sector werkzaam zijn, zoals loonwerkers, verwerkers en mechanisatiebedrijven. In deze groep is het idee ontstaan dat een duurzame primaire productie alleen mogelijk is door schaalvergroting, wat echter voor veel ondernemers financieel onmogelijk is. Door een nieuwe vorm van samenwerking zou dit echter wel gerealiseerd kunnen worden. Eind 2005 is het concept van het Groot Landbouwbedrijf gelanceerd onder de naam De Sjalon. De ontwikkeling en realisatie is als project aangevraagd en gehonoreerd bij Transforum Agro en Groen. Dit verslag gaat in op de eerste fase, die gestart is op 1 januari 2006 en eindigt op 30 juni 2007. Fase 1 is gericht op de ontwikkeling van het concept en de voorbereiding van de operationalisering van het Groot Landbouwbedrijf.

1.2 De projectstructuur

De oorspronkelijke brainstormgroep is medio 2006 omgevormd tot de Stichting Ontwikkeling Agrarisch Ondernemen, die het Transforum-project heeft aangevraagd. Daarnaast is een projectgroep opgericht, waarin ondernemers participeren die deelname aan de Sjalon overwegen. Het project wordt gecoördineerd door Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, de kennisinstelling die optreedt als penvoerder.

De invulling van het project wordt aangestuurd door de projectgroep die met kennisvragen komt. Deze worden door de Stichting van advies voorzien en al dan niet in gang gezet. Deelprojecten worden uitgevoerd door kennisinstellingen, in samenwerking met de projectgroep en de Stichting. De uren van beide groepen ondernemers worden opgevoerd als inbreng in natura, welke dient als cofinanciering van het Transforum-budget. Daarnaast vinden activiteiten plaats door niet-kennisinstellingen, die betaald worden uit andere middelen, zoals eigen middelen van ondernemers of subsidies van overheden en bedrijfsleven. De uren van deze niet-kennisinstellingen worden opgevoerd als inbreng in natura, terwijl de financiële bijdrage van ondernemers en derden wordt opgevoerd als cofinanciering.

2 Activiteitenverslag

2.1 Projectmanagement

Dr. Ir. Arjan Veerman van PPO is als projectleider tot 31 maart 2007 actief geweest binnen de Sjalon. In verband met zijn vertrek bij PPO is het projectleiderschap vanaf 1 april 2007 overgenomen door ir. Pieter de Wolf, eveneens van PPO. Arjan participeerde eveneens als mede-eigenaar van een agrarisch bedrijf in de projectgroep. Tegelijkertijd met zijn vertrek als projectleider werd dit bedrijf echter ook verkocht. Arjan is vervolgens lid geworden van de Stichting en als zodanig nog betrokken bij de Sjalon.

2.2 Bijeenkomsten Stichting en projectgroep

De brainstormgroep is begin 2006 omgedoopt tot Stichting Ontwikkeling Agrarisch Ondernemen. Deze Stichting heeft via wervingsactiviteiten een twaalfstal agrarische bedrijven gevonden die geïnteresseerd waren in het concept van de Sjalon. In twee bijeenkomsten met deze ondernemers in januari/februari 2006 is het concept uitvoerig toegelicht en besproken. Tijdens deze bijeenkomsten waren van diverse ondernemers ook de andere deelnemers van de maatschappen aanwezig. De bijeenkomsten van de initiatiefgroep en de potentiële deelnemers werden voorgezeten door Rien van de Velde als procesbegeleider.

Tijdens de tweede bijeenkomst werd de ondernemers gevraagd om een intentieverklaring te tekenen, waarmee werd uitgesproken of men bereid is het concept verder te ontwikkelen en daar mogelijk zelf in te participeren. Dit leidde ertoe dat de ondernemers van zeven bedrijven de intentieverklaring hebben getekend. Voor de overige ondernemers was dit een stap te ver, om verschillende redenen die tijdens de evaluatie aan de orde zullen komen.

Vanaf oktober 2006 is met de ondernemers van de overgebleven 6 bedrijven vrijwel wekelijks vergaderd. In deze bijeenkomsten zijn de concept statuten van de BV/CV doorgenomen, zijn samenwerkingsactiviteiten besproken en mogelijke investeringen overwogen. In februari 2007 zijn twee bedrijven alsnog afgehaakt, omdat het concept onvoldoende aansloot bij de wensen en verwachtingen van de betreffende ondernemers. Daarna is de projectgroep met ondernemers van vier bedrijven verder gegaan. In de bijeenkomsten vanaf maart 2007 is een concreter plan ontwikkeld voor een bedrijfsconcept wat gebaseerd is op samenwerking tussen de 4 bedrijven in de projectgroep, waarbij ook de aankoop en/of van grond en samenwerking met een melkveehouder is overwogen. Door deze ondernemers is vastgesteld dat de Sjalon op 1 januari 2008 operationeel moet zijn. In een aparte bijeenkomst is uitvoerig stilgestaan bij taken en taakverdeling. Daarnaast is de organisatiestructuur besproken, met name de directievoering en de gevolgen voor de aansprakelijkheid. In juni 2007 is een bijeenkomst georganiseerd waarbij ook de partners van de ondernemers aanwezig waren. Het concept van de Sjalon en de stand van zaken werd toegelicht en uitvoerig besproken. Alle bijeenkomsten van de projectgroep werden bij toerbeurt voorgezeten door één van de ondernemers.

De Stichting heeft vanaf de oprichting medio 2006 ongeveer eens per twee maanden vergaderd, waarvan enkele malen samen met de projectgroep. Tijdens deze bijeenkomsten werd de voortgang van het project besproken en werden plannen en ideeën van commentaar en advies voorzien. Tijdens de bijeenkomst van 6 maart 2007 is officieel afscheid genomen van Arjan Veerman als projectleider en is de projectleiding overgedragen aan Pieter de Wolf. Tegelijkertijd is Arjan toetreden tot de Stichting.

2.3 Communicatie

Op 4 juni 2007 is een werkbijeenkomst georganiseerd in Marknesse met het thema 'Innovatief Samenwerken loont!' Deze dag was primair bedoeld voor agrarische ondernemers, gericht op het vergroten

van de interesse voor innovatieve samenwerkingsverbanden in de agrarische sector. De ondernemers in de Noordoostpolder en de aanpalende gemeenten zijn uitgenodigd via een persoonlijke uitnodiging met een brochure die de benodigde informatie over de dag bevatte. In totaal zijn ongeveer 2300 uitnodigingen verstuurd. Tijdens de bijeenkomst werden vijf verschillende samenwerkingsverbanden gepresenteerd, waaronder de Sjalon. De dag werd bezocht door ongeveer 50 personen¹. De werkbijeenkomst heeft voor de Sjalon geleid tot contacten met drie ondernemers in de regio die interesse hebben om deel te nemen. Vanuit het project zijn begin 2007 diverse persberichten uitgegaan, o.a. rond de werkbijeenkomst, die geleid hebben tot een aanzienlijke hoeveelheid publiciteit in lokale en agrarische bladen. In onderstaande tabel vindt u een overzicht.

	Datum	Blad	Titel
1	2-3-2006	Agrarisch Dagblad	Landbouwbedrijf wil samen 600 ha bewerken
2	2-3-2006	Agrarisch Dagblad	Arnold van Woerkom wil samen rendement maken
3	7-3-2006	Boerderij	Akkerbouw heel veel groter
4	14-3-2006	Het Financiële Dagblad	Kansen achter de horizon leren zien
5	12-4-2007	Agrarisch Dagblad	De Sjalon kleiner van start dan gehoopt
6	12-4-2007	Leeuwarder Courant	Akkerbouwers in de polder kiezen voor 'fusie'
7	12-4-2007	Leeuwarder Courant	Polderboeren in vennootschap
8	12-4-2007	Dagblad Flevoland	Vier boeren samen verder in Grootlandbouwbedrijf de Sjalon
9	13-4-2007	Zwolse Courant	Vier boeren samen verder
10	13-4-2007	Nieuw Kamper dagblad	Vier boeren gaan samen verder
11	17-4-2007	Boerderij	Megabedrijf start klein
12	8-5-2007	Dagblad Flevoland	Innovatief samenwerken in de landbouw
13	9-5-2007	Zwolse Courant	Innovatief samenwerken in de landbouw
14	9-5-2007	Nieuw Kamper dagblad	Innovatief samenwerken in de landbouw
15	29-5-2007	Boerderij	Conferentie 'Innovatief samenwerken loont'

Daarnaast hebben ondernemers en projectmedewerkers namens de Sjalon aan diverse bijeenkomsten en activiteiten deelgenomen:

	Datum	Activiteit	Bijdrage	Door wie
	22-12-2005	Bijeenkomst Transforum	Presentatie	Arjan Veerman
	17-1-2006	Bijeenkomst Agro-innovatieplatform	Presentatie	Arjan Veerman
	23-10-2006	Bijeenkomst ministerie LNV en prov. Flevoland	Presentatie	Arnold van Woerkom
	Voorjaar 2007	Bijeenkomst LTO-Noord afd. Emmeloord	Presentatie	Nico van der Voort en Arnold van Woerkom
	Voorjaar 2007	Bijeenkomst LTO-Noord afd. Tollebeek	Presentatie	Nico van der Voort en Arnold van Woerkom
	Voorjaar 2007	Bijeenkomst groep ondernemers in Haarlemmermeer	Presentatie	Nico van der Voort en Arnold van Woerkom
	Voorjaar 2007	Diner Pensant Transforum	Bijdrage in discussie	Nico van der Voort en Arnold van Woerkom

Daarnaast hebben Rien van de Velde en Pieter de Wolf (daarvoor Arjan Veerman) deelgenomen aan de Community-of-Practice bijeenkomsten van Transforum (Metropolitane landbouw). Rien van de Velde heeft daarnaast namens de Sjalon deelgenomen aan de Transforum excursie in juni 2007.

De Sjalon heeft per maart 2006 een eigen externe website. Deze bevat tot op heden nog weinig informatie en moet nodig geactualiseerd worden. Daarnaast is er voor de projectgroep en de projectmedewerkers een intranetsite (webshare) opgezet, waarop een agenda, adresgegevens en relevante documenten worden geplaatst. In de praktijk blijkt dat niet alle ondernemers in staat zijn om efficiënt gebruik te maken van deze webshare.

¹ Deze relatief geringe opkomst heeft meerdere redenen. Zo bleek de uitnodiging door TNT niet op tijd bezorgd te zijn. Overigens was de opkomst vooraf ingeschat op 50 – 100 personen en is de uitnodiging ook benut als communicatiemiddel naar ondernemers in de regio.

3 Behaalde resultaten

De behaalde resultaten zijn afgezet tegen de beoogde resultaten voor het totale project uit het projectplan van De Sjalon. Deze zijn gegroepeerd in enkele onderdelen: Schaalvergroting & marktgerichtheid, Innovatievermogen & -dynamiek, Kwaliteit & multifunctionaliteit, Ketenpositie en Economisch & maatschappelijk dragerschap. Deze komen achtereenvolgens aan de orde. Daarnaast worden de behaalde resultaten van Fase 1 afgezet tegen de specifiek voor Fase 1 geplande resultaten. Afwijkingen worden verklaard.

3.1 Schaalvergroting en marktgerichtheid

Beoogde resultaten:

- Het realiseren van een grote, brede en marktgerichte onderneming in uiterlijk 2007, die flexibel is in het aanwenden van haar bedrijfsmiddelen en in staat is een beter rendement te behalen met de bestaande producten op de bestaande markten dan bij de "individuele" huidige bedrijfsgroottes en -opzet.
- Het voorliggende businessplan is als bijlage toegevoegd aan het projectplan en is in 2007 gerealiseerd. Rabobank heeft aangegeven dat de financiële onderbouwing adequaat is voor financiering.

Bereikt in fase 1:

- In maart 2007 is door de 5 ondernemers (vier bedrijven) de ambitie uitgesproken om het Groot Landbouwbedrijf op 1 januari 2008 operationeel te hebben. Vanaf maart is daarom de voorbereiding hiervan in gang gezet, waaronder het afhandelen van de pachtwestie, die een belemmering vormt voor enkele deelnemende ondernemers.
- Het businessplan wordt geactualiseerd aan de huidige situatie (200-300 ha i.p.v. 660 ha) en wordt opnieuw besproken met de Rabobank in de tweede helft van 2007. Het oorspronkelijke businessplan is goedgekeurd voor financiering door de Rabobank.

3.2 Innovatievermogen en –dynamiek

Beoogde resultaten:

- Het realiseren en in stand houden van innovatievermogen door in een vroeg stadium, al vanaf 2005, netwerk, financiële middelen, kennis en organisatorisch vermogen te ontwikkelen en als katalysator te laten dienen voor systeeminnovatie in de regio met behulp van de in 2005 al opgerichte stichting.

Bereikt in Fase 1:

- De stichting Ontwikkeling Agrarisch Ondernemen functioneert tot op heden als klankbord en adviesorgaan voor de ondernemers van de Sjalon. Daarnaast vervult de Stichting ook een publieke rol door bij te dragen aan presentaties door de Sjalon, o.a. voor LTO-noord afdelingen. De stichting was ook 'gastheer' op de werkconferentie van 4 juni 2007.

3.3 Kwaliteit en multifunctionaliteit

- De onderneming is multifunctioneel en staat voor kwaliteitsproductie, zowel ten aanzien van de producten zelf als ten aanzien van de omgeving, gebaseerd op het in 2005 ontwikkelde businessplan.
- Een grootlandbouwbedrijf met voldoende areaal (minimaal 600 ha), wat nodig is om qua bedrijfsvoering voor grondeigenaren op termijn rendement te kunnen realiseren op de ingebrachte landbouwgronden, zowel in termen van financieel rendement en agrarische productie (kwaliteit en marktpositie) als in termen van milieu, duurzaamheid, transport en dat blijvend in staat is daarin te investeren en op basis van de afspraken met aandeelhouders dividend uit te keren.

Bereikt in Fase 1:

- Het grootlandbouwbedrijf in oprichting bedraagt momenteel volgens verwachting ongeveer 200-300 ha per 1-1-2008, waarbij volgens berekeningen van PPO ook voldoende financieel rendement behaald kan worden en voldoende werk is voor de deelnemende ondernemers.
- De ambitie is nog steeds gericht op multifunctionaliteit, maar eerst wordt gestreefd naar een rendabele agrarische bedrijfsvoering. Ondernemers zijn ook steeds meer alert op kansen om nieuwe activiteiten te koppelen aan het productiebedrijf.

3.4 Ketenpositie

Beoogde resultaten:

- De onderneming is naast primaire productie gericht op bewerking, verwerking en (mondiale) afzet daarvan en het daardoor realiseren van meerwaarde (financieel en qua positionering) met ingang van 2007.
- De onderneming levert tevens hoogwaardige specialistische producten (zoals pootgoed) voor vermeerdering, be- en verwerking en voor export.
- Een grootlandbouw bedrijf met uitstraling dat door afnemers, deelnemers, directe omgeving en overheid meetbaar (gekoppeld aan het kwaliteitssystem) wordt gewaardeerd en strategische allianties met leveranciers en afnemers is aangegaan. De gewenste investeringen zijn in overeenstemming met het investeringsplan met bijbehorende planning gerealiseerd.
- Een onderneming die verticaal zowel achter- als voorwaarts schakels in de keten heeft geïntegreerd en ook zich horizontaal heeft verbreed.

Bereikt in Fase 1:

- In 2007 zijn diverse gesprekken geweest met de fa. Van Rijn, een aardappelhandelshuis, om te komen tot verticale samenwerking. Door PPO wordt een businessplan opgesteld voor een gezamenlijke verwerkings- en bewaarlocatie waarbij een kwaliteitsverbetering plaatsvindt van de pootaardappelen. Dit moet leiden tot een hoger rendement. De benodigde verwerkings- en bewaarfaciliteiten zijn zeer innovatief. Hiervoor is contact met diverse leveranciers.
- Er zijn informele gesprekken geweest met een gewasbeschermingsmiddelenhandel, die interesse heeft in het concept de Sjalon, waarbij intensieve begeleiding en advies wordt aangeboden. Dit zou kunnen leiden tot efficiëntere en effectievere gewasbescherming en mogelijk ook tot milieuwinst.

3.5 Economisch en maatschappelijk dragerschap

Beoogde resultaten:

- De onderneming is een impuls gebleken voor de landbouw in het algemeen en de akkerbouw in het bijzonder in (Noordelijk) Flevoland met meetbaar effect op de investeringen in de lokale economie. Het grootlandbouwbedrijf heeft er voor gezorgd dat er in de landbouw door ondernemers wordt geïnvesteerd in plaats van geld aan de lokale economie te onttrekken. Daarnaast speelt de onderneming door haar multifunctionaliteit een rol in de maatschappelijke en landschappelijke ontwikkeling van het gebied met uitstraling naar publiek en politiek;
- Er is investeringsvermogen gecreëerd om bij te dragen aan plattelandsontwikkeling en aan het gebiedsimago.

Bereikt in Fase 1:

- De indruk is dat het imago van samenwerkingsverbanden mede door de publiciteit rond de Sjalon verbetert bij ondernemers in de regio. Zowel de provincie als de lokale dienstverleners staan positief ten opzichte van het concept. De gemeente Noordoostpolder werkt echter nog niet mee en lijkt landbouw een zeer lage prioriteit te geven in de gebiedsontwikkeling. Er zijn gesprekken gaande met de verantwoordelijke wethouder om hier verandering in aan te brengen.
- De Sjalon blijkt ook in kleinere vorm economisch rendabeler te zijn dan de bedrijven afzonderlijk. Dat betekent dat het concept bij realisatie zal leiden tot een economische impuls en tot behoud van

werkgelegenheid in de agrarische sector. Dat effect zal naar verwachting worden versterkt als meer ondernemers uit de regio willen aansluiten bij een succesvol samenwerkingsverband.

3.6 Concreet te behalen resultaten in fase 1

In de projectbeschrijving werd uitgegaan van een looptijd van fase 1 tot 30 juni 2006. Deze is echter in overleg met Transforum uitgesteld tot 30 juni 2007. Gedurende het project zijn de oorspronkelijk geplande resultaten ook wat gewijzigd. In onderstaande tabel wordt de actuele planning en realisatie van de resultaten vermeld.

	Omschrijving	Termijn	status
1	Bedrijfsplan; opstellen, beeldvorming en besluitvorming	Actualisering bedrijfsplan gepland in augustus/sep. 2007.	Oorspronkelijke bedrijfsplan gereed in 2005. Actualisering is afgerond per 7 december 2007.
2	Toetsen financierbaarheid	Geactualiseerde bedrijfsplan wordt opnieuw getoetst in sep. 2007.	Oorspronkelijke bedrijfsplan getoetst in 2005. Op 7 december 2007 wordt het geactualiseerde bedrijfsplan vastgesteld en vervolgens ingediend voor financiering.
3	Inventarisatie naar mogelijkheden van Domeinen om pachterdeelname mogelijk te maken.	Nieuw voorstel gemaakt door jurist en besproken met een fiscaal jurist. Moet getoetst worden bij Domeinen.	Eerste ronde voltooid in 2006. Nieuw voorstel besproken in en akkoord met Domeinen en pachterdeelnemers (november 2007).
4	Oprichting stichting ter bevordering innovatieve landbouw NOP	sep. 2005	voltooid
5	Vaststellen beoordelingscriteria voor: directie, medewerkers, grond, gebouwen, machines en rechten	Sep. 2007	In november 2007 is organisatiestructuur beschreven en vastgesteld.
6	Definitief vastleggen missie, uitstraling & imago; opstellen communicatieplan voor werving, acquisitie en profilering plus instrumenten	oktober 2007	Mondeling en via presentaties, maar nog niet op papier.
7	Juridische oprichting GLB de Sjalon	september 2005	Statuten en contracten opgesteld en goedgekeurd in november/december 2007
8	Aanvang van de uitvoering van het wervingsplan	feb. 2006	Nog steeds in uitvoering.

9	Overgangsstrategie bepalen vanuit groeiperspectief bedrijfsomvang inclusief bepaling vroegste moment van toetreding	December 2007 en doorlopend in 2008.	In ontwikkeling. In het businessplan wordt rekening gehouden met een areaalgroei van 25% per jaar. In de statuten zijn voorwaarden vastgesteld voor toetreding.
10	Training teamontwikkeling	Juni 2007 1 ^e ronde	2 bijeenkomsten gehouden
11	Uitwerking: <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsadministratieve inrichting; • Fysieke inrichting; • Bedrijfsvoering & management; • Automatisering en aansluiting; • In –en verkoopstrategie. 	December 2007	In bewerking
12	Evaluatie en per onderdeel uitwerken van nieuwe werkpakketten	Medio 2007.	In bewerking.

De voortgang van het project is sterk beïnvloed door drie factoren:

- Gedurende fase 1 was er een langdurige interne discussie over de juridische structuur. Enkele ondernemers bleken moeite te hebben met de oorspronkelijke ideeën. Door deze discussie zijn andere thema's en activiteiten naar de achtergrond verschoven.
- De eerste resultaten van de contacten met Domeinen en het Ministerie van Financiën waren teleurstellend voor de pachters in de projectgroep. Hierdoor werd de besluitvorming over de oprichting van de Sjalon vertraagd.
- Gedurende Fase 1 is gebleken dat de omvang bij de start van de Sjalon veel minder zal zijn dan de oorspronkelijk geplande 600 ha. Dat veroorzaakte dat het businessplan geactualiseerd moest worden, dat de toetsing voor financiering opnieuw moet worden gedaan en dat ook zaken rond de aansturingsstructuur ter discussie kwamen.

In de nog uit te voeren evaluatie zullen deze factoren ook nader geanalyseerd worden. Het is in ieder geval duidelijk dat de planning en de voortgang van dit type projecten niet vooraf is te voorspellen en af te kaderen. In het werkplan van Fase 2 zal hier sterker rekening mee gehouden worden.

3.7 Samenvattend

Een deel van de beloofde projectresultaten is inmiddels behaald. Door de bijgestelde planning van fase 1 en door voortschrijdend inzicht zijn een deel van de verwachte resultaten van fase 1 nog niet gerealiseerd. Een deel daarvan wordt gedurende fase 2 gerealiseerd. De veranderde schaal van het grootlandbouwbedrijf bij de geplande start in 2008 is een belangrijke oorzaak voor de vertraging van de actualisatie van het businessplan, de hernieuwde toetsing voor financierbaarheid en het uitstel van enkele activiteiten.