



Coöperatieleden delen vooral hun opvattingen over plattelandsondernemerschap, wat o.a. tot uiting komt in de gezamenlijke organisatie van het Jaarlijkse Streekfestival, de introductie van de eerdergenoemde streekrekening en de ontwikkeling van het certificeringssysteem en het gebruik van het gebiedslogo. Samenwerking in commerciële activiteiten vindt plaats binnen zelfstandige BV's, al dan niet met de coöperatie als mede aandeelhouder van deze BV's. Het laatste maakt het mogelijk om flexibel om te kunnen gaan met verschillen in commerciële interesse, -belang en –mogelijkheden tussen coöperatieleden. Het is aan te raden dat de gebiedscoöperatie de NFW nagaat of een dergelijke scheiding tussen belangenbehartiging en commerciële activiteiten zinvol is.

Een tweede belangrijk aspect in de organisatie van gebiedsgerichte samenwerking betreft de bestuurlijke en maatschappelijke ondersteuning. Binnen de NFW krijgt deze momenteel vooral betekenis via de stuurgroep NL NFW en haar verschillende themagroepen. Daarnaast wordt ook gewerkt aan bestuurlijke samenwerking binnen Noordoost Friesland, wat o.a. tot uiting komt in de aansluiting van het deelproject regiobranding bij een soortgelijk initiatief in deze breder afgebakende regio. Hoe de bestuurlijke ondersteuning voor het 'verwaarden' van de NFW precies gestalte krijgt is dus nog in ontwikkeling.

Ervaringen van elders leren dat de beoogde samenwerking met plattelandsondernemers de nodige tijd vergt. Er moet over en weer vertrouwen worden opgebouwd en -zoals iedereen weet- dit komt niet op stel en sprong tot stand. Soms ligt het initiatief in eerste instantie bij overheden en maatschappelijke organisaties, zoals bijvoorbeeld in het Ierse Cornwall en het Vlaamse Meetjesland ([www.fuchsiabrand.com](http://www.fuchsiabrand.com) en [www.Meetjesland.be](http://www.Meetjesland.be)). In het Groene Woud hebben vooral plattelandsondernemers het voortouw voorgenomen, met vervolgens een groeiende bestuurlijke en maatschappelijke ondersteuning ([www.hetgroenewoud.com](http://www.hetgroenewoud.com)). Een juiste balans tussen enerzijds privaat initiatief en anderzijds bestuurlijk en maatschappelijke ondersteuning blijkt een cruciale succesfactor om een gebied gezamenlijk 'te verwaarden' en ideeën rondom verevening en certificering ook daadwerkelijk te realiseren. Zoals eerder opgemerkt, voor de NFW liggen er nog flinke uitdagingen om op gebiedsniveau tot een businessmodel te komen (zie ook kader). Het project Zelfsturing & Profit heeft echter zeker stappen gezet om hieraan verder invulling te geven.

Meer informatie: [www.noardlikefryskewalden.nl](http://www.noardlikefryskewalden.nl)

Het begrip Businessmodel ontstaat in de jaren 90, in eerste instantie gericht op de bijzondere eigenschappen van internetbedrijven, maar sindsdien steeds meer toegepast op bedrijvigheid in brede zin. De volgende kenmerken van een business model zijn eveneens van belang voor gebiedsgerichte samenwerking:

#### • Denk vanuit breed perspectief op waardecreatie

Een businessmodel benadrukt het belang van 'waardecreatie' in brede zin. Naast economische waarde moet daarbij ook worden gedacht aan waarden die nog minder via 'markten' een beloning krijgen. Bij gebiedsontwikkeling hebben we het dan bijvoorbeeld over maatschappelijke waarden als rust, ruimte, een aantrekkelijk landschap, schoon milieu, cultuurhistorie, etc.

#### • Communiceer met doelgroepen

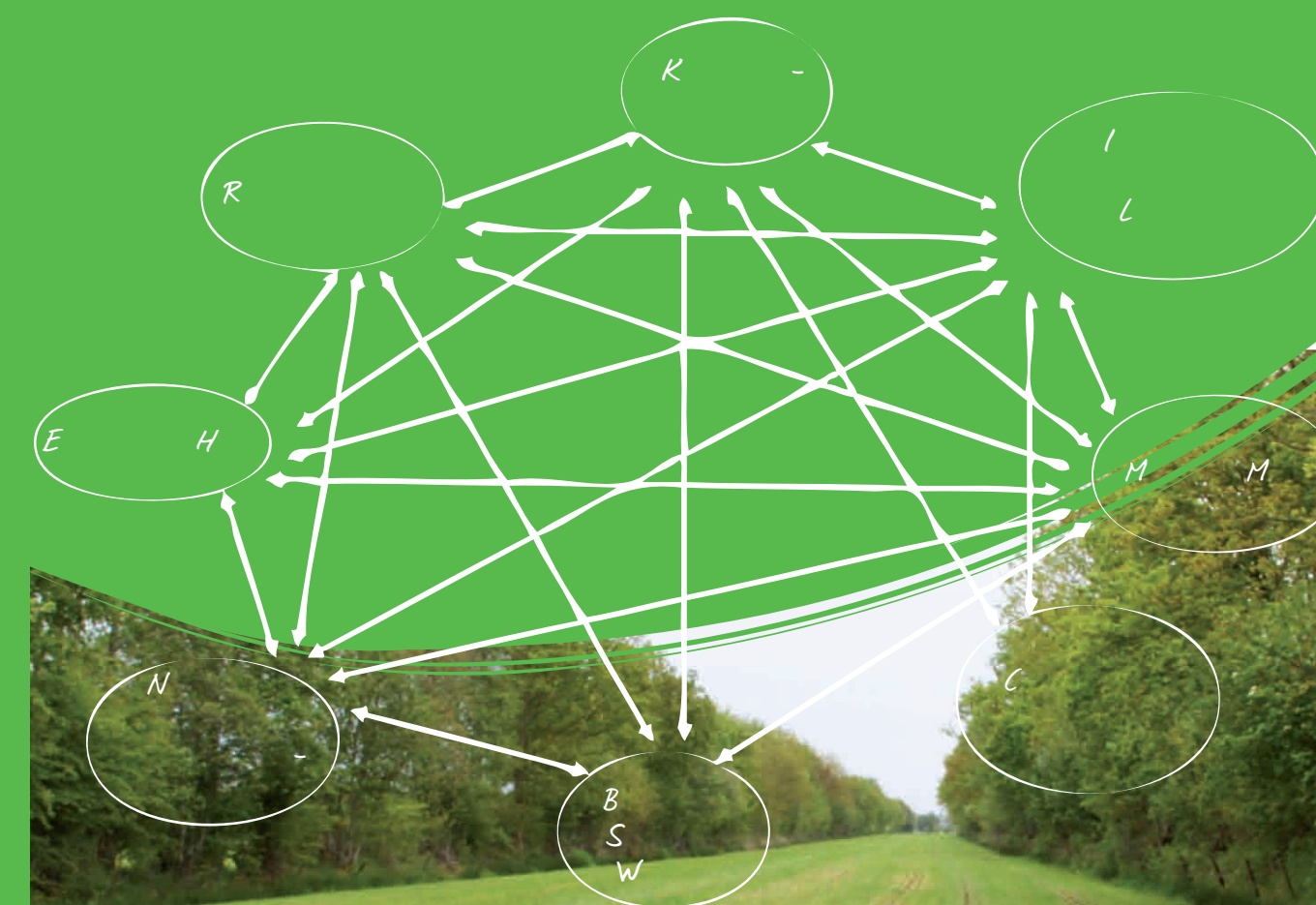
Een businessmodel vertrekt vanuit de overtuiging dat het uiteindelijk consumenten, burgers, klanten of cliënten zijn die tot een waardeoordeel moeten komen en hecht daarom groot belang aan een goede communicatie met beoogde doelgroepen. Ook gebiedsgerichte samenwerking vraagt vanzelfsprekend om een goede communicatie met de verschillende doelgroepen waarop deze richt (bewoners, bezoekers, plattelandsondernemers, agrarische ondernemers, etc.)

#### • Creëer onderscheidend vermogen

Een businessmodel benadrukt het belang van onderscheidend vermogen. Zonder voldoende onderscheidend vermogen wordt een bedrijf op langere termijn niet levensvatbaar geacht. Mede gezien de verwachtingen ten aanzien van de demografische ontwikkelingen in Nederland wordt het voor regio's steeds belangrijker om actief te werken aan behoud en versterking van het aanwezige onderscheidend vermogen.

#### • Ontwikkel een 'werkend geheel'

Een businessmodel start vanuit de overtuiging dat het geheel meer is dan de som der delen en dat bedrijfsonderdelen naadloos op elkaar moeten aansluiten om de beoogde waardecreatie ook daadwerkelijk te realiseren. In gebiedsgerichte samenwerking is een passende verdeling van verantwoordelijkheden tussen overheden en private partijen vaak een sleutelfactor om tot zo'n 'werkend geheel' te komen.



### Businessmodel voor de Noordelijke Friese Wouden

De (agrarische) ondernemers in de Noordelijke Friese Wouden willen de bijzondere karakteristieken, kwaliteiten en waarden van de Noordelijke Friese Wouden (NFW) behouden en -vooral- verder ontwikkelen. Maar dat kost inspanningen die zich niet altijd terugbetalen in klinkende munt. In het project 'Zelfsturing & Profit in de NFW' zijn nieuwe Product-Marktcombinaties (PMC's) onderzocht in deelprojecten. De brochures beschrijven deze 'PMC's' meer in detail. Deze deelprojecten kunnen niet los van elkaar worden gezien, maar moeten vooral in onderlinge samenhang betekenis krijgen.

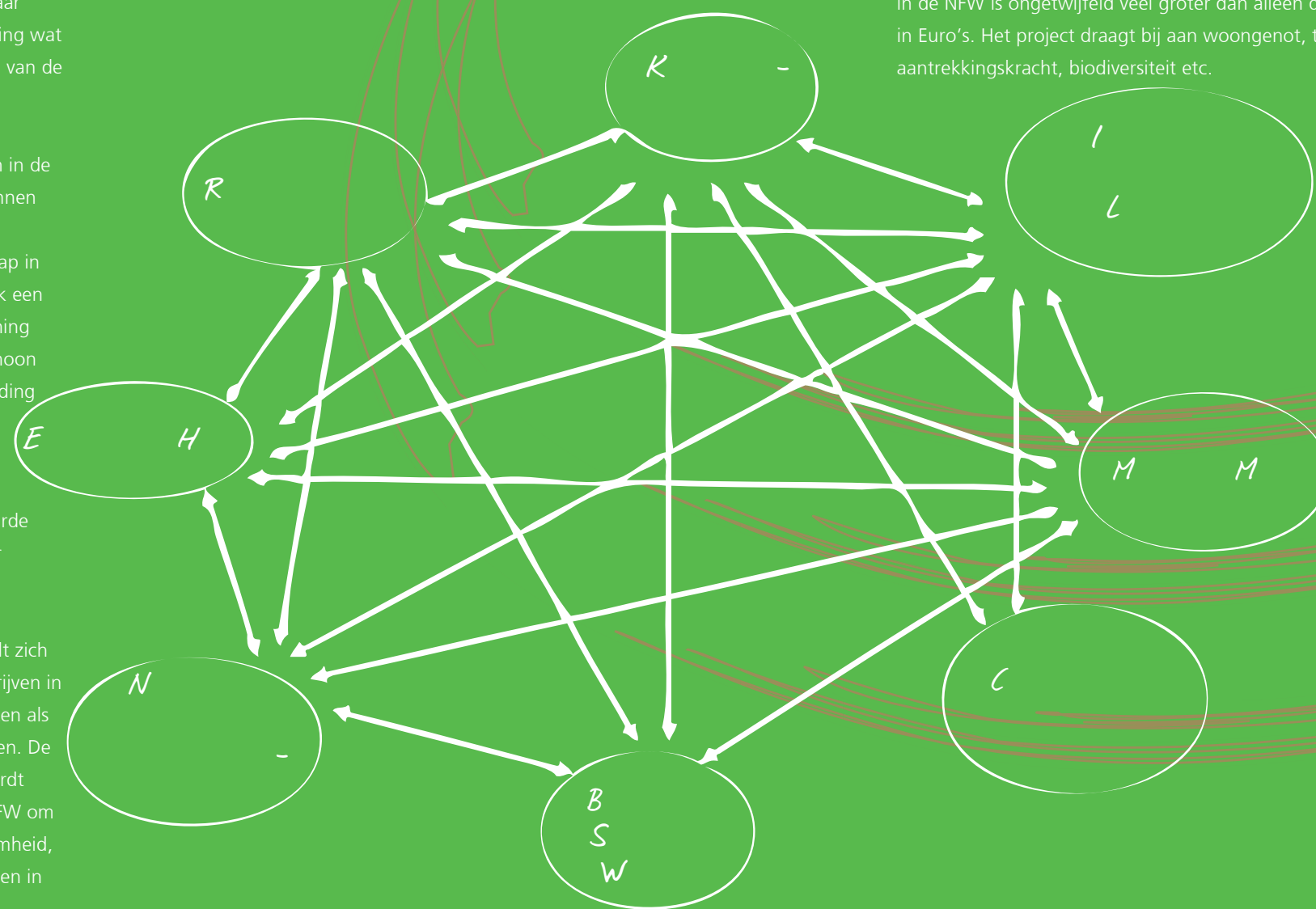
Een eerste voorbeeld. Energie uit Hout draagt op een positieve wijze bij landschapsbeheer in de NFW, daarmee indirect ook aan de ontwikkelingsperspectieven voor duurzame melkveehouderij binnen een Nationaal Landschap, een thema dat op een andere manier centraal staat in het deelproject Kringloopboeren. Door deze wisselwerking met andere deelprojecten levert Energie uit Hout ook een bijdrage aan het positieve imago van de NFW als een landschappelijk aantrekkelijk gebied met een duurzame en multifunctionele melkveehouderij. Dit imago is op haar beurt weer van belang voor het deelproject Regiobranding wat zich vooral richt op de verdere toeristische ontwikkeling van de NFW.

Een tweede voorbeeld. De ruimte voor Kringloopboeren in de NFW is mede afhankelijk van extra handelingsruimte binnen Europese en nationale beleidskaders, thema's die in de deelprojecten Controle op afstand en Natuur & landschap in bestemmingsplannen centraal staan. Daarnaast is er ook een duidelijke relatie tussen de duurzame landbouwbeoefening binnen Kringloopboeren en het deelproject Biotoets Schoon Water, dat zich immers tot doel stelt om de bewustwording van de waterkwaliteit in de NFW te vergroten.

Het succes van Kringloopboeren is bovendien mede bepalend voor het behoud van de landschappelijke waarde van de NFW en daarmee -opnieuw- van invloed op haar toeristisch-recreatieve ontwikkelingsmogelijkheden.

Een derde voorbeeld. Het deelproject Meer uit Melk stelt zich tot doel om extra inkomen te creëren voor melkveebedrijven in de NFW. Dit raakt aan de doelstellingen van deelprojecten als Inpassing landbouw in het landschap en Kringloopboeren. De winstgevendheid van de regionale melkveehouderij wordt immers mede bepaald door het vermogen binnen de NFW om maatschappelijke behoeftes op het terrein van duurzaamheid, gezond voedsel en toerisme en recreatie ook om te zetten in een hogere melkprijs.

Zo zijn er meer relaties aan te geven. De grondgedachte is dat het noodzakelijk is om projecten te verbinden om de bijzondere kwaliteiten van de NFW te behouden en verder te versterken. Om daadwerkelijk tot deze positieve wisselwerking tussen de deelprojecten te komen, zullen betrokken partijen nauw moeten samenwerken, inclusief boeren, andere plattelandsondernemers, -bewoners, ketenpartijen, overheden, maatschappelijke organisaties, etc. (zie figuur).



Zo'n web van elkaar versterkende deelprojecten en samenwerkingsrelaties ontstaat niet vanzelf. De stuurgroep en de vereniging NFW hebben een belangrijke rol gespeeld om dit in gang te zetten. Tegelijkertijd maken de eerste resultaten van de deelprojecten duidelijk dat er nog belangrijke uitdagingen liggen. Opnieuw een voorbeeld. Energie uit Hout kent vooralsnog een beperkte economische rentabiliteit en een beperkte bijdrage aan agrarische inkomensvorming. De bijdrage aan het behoud en versterking van gebiedskwaliteiten in de NFW is ongetwijfeld veel groter dan alleen de opbrengst in Euro's. Het project draagt bij aan woongenot, toeristische aantrekkingskracht, biodiversiteit etc.

Met andere woorden: de baten ('waardecreeatie') van Energie uit Hout komen vooral op gebiedsniveau tot uiting, waarbij de maatschappelijke baten en kosten zeker niet altijd evenwichtig verdeeld zijn over de betrokken boeren, andere plattelandsondernemers, bewoners, bezoekers, etc. Dit doet zich ook voor bij het deelproject Regiobranding. Wie plukken vooral de vruchten van de bijzondere gebiedskwaliteiten van de de NFW en hoe te werken aan een meer rechtvaardige verdeling van de kosten en baten die dit met zich meebrengt? Deze vragen laten zich niet eenvoudig beantwoorden. We presenteren hieronder een aantal ideeën hoe de NFW hiermee aan de slag zou kunnen. Het gaat daarbij om verevening en certificering en om de vraag hoe deze met elkaar te verbinden.

### Verevening

In het Brabantse Nationaal Landschap het Groene Woud wordt sinds een aantal jaren geëxperimenteerd met een streekrekening. Iedereen met een binding met het gebied (bewoners, ondernemers, overheden, maatschappelijke organisaties, bezoekers) heeft de mogelijkheid om gelden (tijdelijk) op een streekrekening te stallen met een (beperkte) toeslag op de marktconforme rente, zoals overeengekomen met de Rabobank. De inkomsten uit deze toeslag, in het Groene Woud inmiddels opgelopen tot enkele tonnen, maken het mogelijk om projecten te ondersteunen rondom het behoud van natuur- en landschapswaarden in het Groene Woud.

Naast de financiële opbrengsten van een streekrekening, wordt hiermee ook een helder signaal afgegeven over het belang om op gebiedsniveau samen te werken aan de verhoging van de natuur- en landschapskwaliteit, met een betere verdeling van lusten en lasten over betrokken partijen. Hervreiding van de kosten en baten kan op allerlei andere manieren inhoud krijgen. Zo kunnen ook inkomsten uit toeristen- en onroerendgoedbelasting op de streekrekening worden gestort die zich tot doel stelt om initiatieven op het gebied van landschapsbeheer te nemen.

### Certificering

Een ander voorbeeld betreft het certificeren van plattelandsbedrijven. Ook op dit terrein zijn er interessante ontwikkelingen gaande in het Groene Woud. Er is een certificeringssysteem ontwikkeld dat tot doel heeft om het gebruik van het gebiedslogo te koppelen aan heldere kwaliteitscriteria. Daarbij is gekozen voor een puntensysteem rondom de drie bekende duurzaamheidsaspecten people, planet, profit. Zo'n certificeringssysteem maakt het mogelijk om een gebiedslogo te beschermen en betekenis te geven. Als iedereen zo maar een logo mag gebruiken is de meerwaarde voor zowel aanbieder als gebruiker naar alle waarschijnlijkheid betrekkelijk gering. Een certificeringssysteem maakt het mogelijk om bijzondere kwaliteiten te benoemen, deze actief uit te dragen, hierop controle uit te oefenen, waardoor de producten zich zichtbaar onderscheiden. Bovendien biedt een certificeringssysteem ook aanknopingspunten voor verevening op gebiedsniveau. Zo kan in het Groene Woud een horecabedrijf in een dorpsomgeving, met dus weinig mogelijkheden om zelf direct bij te dragen aan natuur- en landschapsbeheer, hiervoor punten behalen door bijvoorbeeld een financiële bijdrage te leveren aan de streekrekening. Ofwel, een certificeringssysteem biedt de mogelijkheid om tot een betere gebiedsgerichte 'verwaardig' te komen, zoals dat zo mooi heet in marketingjargon, met nadrukkelijk ook aandacht voor een rechtvaardige verdeling van kosten en baten en lasten tussen betrokken ondernemers.

In een certificeringssysteem voor de NFW kunnen allerlei thema's een plek krijgen. Denk aan een systeem waarbij punten kunnen worden verdiend via een actieve bijdrage als leverancier, afnemer of medefinancier van de producten en diensten die ontwikkeld worden binnen de verschillende deelprojecten. Bij een bepaalde drempelwaarde aan punten gaat dit gepaard met het recht om bijvoorbeeld het gebiedslogo NFW te gebruiken en commercieel uit te baten.

Dit alles met als inzet om bedrijven die bereid zijn om een actieve bijdrage te leveren aan behoud en verdere ontwikkeling van de bijzondere kwaliteiten van de NFW hiervoor te belonen en gezamenlijk tot een actieve communicatie en marketing van het gebiedslogo te komen. Daarbij is het van belang om te zoeken naar mogelijke koppeling met andere certificeringinitiatieven die momenteel in ontwikkeling zijn (denk bijvoorbeeld aan het Woudencertificaat).

### Organisatorische aanpak

Draagvlak en enthousiasme voor gebiedsgericht verevenen via een streekrekening en kwaliteitsborging middels certificering staan of vallen met een goede organisatie. De NFW kennen een lange traditie van gebiedsgerichte samenwerking tussen agrarische ondernemers, gemeenten, provincie, Rijk, waterschap, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, etc. Toch is het interessant om ook hier lering te trekken uit ervaringen elders. Zo kent het Groene Woud ook een gebiedscoöperatie, maar deze kenmerkt zich, anders dan in het NFW, door een strikte scheiding tussen belangenbehartiging en commerciële activiteiten.

colofon

**Tekst**  
Henk Oostindie (WUR), Rik Eweg (TransForum), Alwin Gerritsen (Alterra)

**Eindredactie**  
Bianca Domhof, Projecten LTO Noord

© NFW, oktober 2010. De teksten uit deze map mogen gebruikt worden met bronvermelding.

**Vormgeving**  
Hielke Jan Ellens, (custard.nl)

**Druk**  
Van der Eems, Easterein