



CASE

Van bedreigingen naar kansen in een Landgoed



*Integrale aanpak van
verbinden, verankeren en
vervlechten, rekening houdend
met de eigenheid en
herkenbaarheid van de regio's.*

REGIOTRANSITIE





RAPPORT

VEELZIJDIG PLATTELAND!

het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Dit rapport kwam tot stand dankzij bijdragen van:

Perry de Moel (Ministerie van LNV, regionale zaken west)
Harry Kortstee (LEI, Wageningen UR)
Corry Uenk (LEI, Wageningen UR)
Wim de Hoop (LEI, Wageningen UR)
Paulien Keyzer (SVGV, Stichting Vernieuwing Geldersche Vallei)
Meta Daniëls, Stichting Landgoed Scherpenzeel
Michelle Besseling, studente Van Hall Larenstein
Judith Kappen, studente Van Hall Larenstein

Redactie & coördinatie

Noortje van den Berkmortel (LEI - Wageningen UR)

Ontwerp & realisatie

Spranq creatieve communicatie, Utrecht
www.spranq.nl

COPYRIGHT: LEI - WAGENINGEN UR



RAPPORT

VEELZIJDIG PLATTELAND!

het platteland heeft u zoveel méér te bieden

REGIOTRANSITIE IN HET VEELZIJDIG PLATTELAND

CASE:

VAN BEDREIGINGEN NAAR KANSEN IN EEN LANDGOED

H.J.M. KORTSTEE – LEI

H.C. UENK – LEI

D.W. DE HOOP – LEI

JULI 2008

LEI, DEN HAAG



RAPPORT

VEELZIJDIG PLATTELAND!

het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2008

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

☒ toegestaan mits met duidelijke bronvermelding

☐ niet toegestaan



INHOUD

Inhoud	5
Woord vooraf	6
Samenvatting	7
1. Ambitie van het project	10
Aanleiding voor het project	10
Achterliggende uitgangspunten van de case	10
Aanpak van het onderzoek	11
2. Is er interesse van ondernemers?	13
Introductie bijeenkomst	13
Kansen zien en kansen zoeken	13
Individuele behoefte pachters	15
Analyse	15
3. Willen ondernemers een actieve houding aannemen?	17
1e bijeenkomst: interne analyse	17
2e bijeenkomst: externe analyse	21
3e bijeenkomst: strategische keuze	23
Individueel bedrijfsbezoek	24
4e bijeenkomst: verbinding maken	24
4. Is verbreding draagvlak in gebied mogelijk?	28
Hoe nu verder	28
Verbreden draagvlak in gebied	28
Gebied pakt het nu zelf op	30
Analyse	30
5. Is gebiedsproces beleidsmatig te faciliteren?	31
Welke methodes zijn gebruikt	31
Wat is er geleerd?	32
Wat zijn de aanbevelingen?	32
Literatuur	35
Bijlagen	36
1. Waarde oriëntaties	37
2. Uitspraken uit jaarverslag woningbouwvereniging	39
3. Vragen aan de verpachter, rentmeester en beheerder	40
4. Inventarisatie draagvlak	41
5. Samenvatting ervaringen deelnemers in het project	42



WOORD VOORAF

In opdracht van het Ministerie van LNV is een project uitgevoerd om na te gaan hoe transitieprocessen in regio's gefaciliteerd kunnen worden waarbij men dan komt tot oplossingsrichtingen voor bedrijfs- en gebiedsontwikkelingen in het Veelzijdig Platteland.

In dit onderzoek zijn twee ontwikkelde onderzoeksmethoden op het gebied van individueel ondernemerschap ingezet. Het project heeft onderzocht of deze methoden ook doorontwikkeld kunnen worden in een nieuwe gebiedsproces aanpak in een regio, zoals bijvoorbeeld een Landgoed.

Het onderzoek is uitgevoerd door LEI-Wageningen UR in samenwerking met Stichting Vernieuwing Geldersche Vallei en de verpachters en pachters van Stichting Landgoed Scherpenzeel. Hierbij wil ik graag alle betrokkenen bedanken voor de constructieve bijdrage bij de uitvoering van dit project.

Het in dit onderzoek verder ontwikkelde conceptuele kader is praktisch uitgetest en geschikt gemaakt voor het breder toepassen in andere regio en transitieprocessen. Daarbij blijken de concepten een zeer goede ondersteuning te kunnen bieden bij het stimuleren en ondersteunen van de betrokkenen bij het zelf genereren van oplossingen voor bedrijfs- en gebiedsontwikkelingen.

Regiotransitie is een van de speerpunten in het onderzoek "Veelzijdig platteland" zoals in het bijbehorende rapport te lezen is. Naast Regiotransitie zijn de overige daar benoemde speerpunten: Ondernemerschap, Marktcreatie en Kennis (zie www.veelzijdigplatteland.nl). Deze speerpunten zijn ook gebruikt door de kwartiermakersgroep van de Task Force Multifunctionele Landbouw. Deze publicatie wordt daarom met hetzelfde logo en de bij het speerpunt Marktcreatie horende kleurstelling uitgebracht.

De resultaten van deze studie kunnen daarmee ook een goede bijdrage leveren aan de facilitering van deze Task Force, die in december 2007 door het Ministerie van LNV is ingesteld.

Wim de Hoop

Hoofd sectie Bedrijf & Beleid
LEI Wageningen UR



SAMENVATTING

Aanleiding

Het Landgoed Scherpenzeel ziet in haar regio allerlei ontwikkelingen op zich afkomen. Zoals het Reconstructieplan, recreatiedruk, en een toenemend aantal natuur en landschapsplannen met invloed op de ontwikkelingsmogelijkheden in het gebied. Voor de pachters zijn de recente verhoging van de pachtprizen van belang.

Al deze ontwikkelingen hebben invloed op het rendement en het toekomstperspectief van de individuele pachtbedrijven, en op het landgoed en de regio als geheel.

Doel

LNV wil graag inzicht in hoe dergelijke gebiedsprocessen goed te faciliteren zijn en via welke procesaanpak men kan komen tot oplossingsrichtingen voor bedrijfs- en gebiedsontwikkeling.

Aanpak

Het doel is om een goede aanpak te ontwikkelen die breder beschikbaar kan komen voor andere Landgoederen en gebieden. Daarbij gaat het om het proces te faciliteren waarin de pachter en de verpachter zelf een eigen ondernemersplan opstellen, waarin via interactie met de omgeving, het eigen bedrijf/Landgoed en de eigen kwaliteiten een toekomstvisie wordt neergezet. Deze individuele toekomstvisie wordt door de pachters samengevoegd tot één gezamenlijk ambitieplan op het Landgoed tot het jaar 2015.

Is er interesse van de ondernemers?

Bij de introductie bijeenkomst bleek er bij de pachters een wantrouwen te zijn ten aanzien van de verpachter. Er werd vanaf het begin besloten dat de pachters een eigen strategieproces zouden doorlopen, waarbij de verpachter niet aanwezig zou zijn.

Tijdens de daarop volgende verkenningsexcursie bij de pachters en rentmeester van Landgoed Twickel viel op dat de pachters op Landgoed Scherpenzeel zelf geen pachtercommissie hadden, er ook beperkt vertrouwen en openheid is tussen de pachters onderling en tussen de pachters en verpachter, en het nemen van eigen initiatief als pachter(s) tot ongekende mogelijkheden kan leiden voor rendementsverbetering voor de pachter en verpachter.

Uit het telefonisch contact en de interviews bleek dat de pachters in een hecht sociaal netwerk leven, waarin veranderingen gauw als bedreigingen worden gezien en als inbreuk kunnen worden ervaren op bestaande sociale verbindingen.

Uiteindelijk was bij 10 pachters een ambitie om in een groepstraject actief te werken aan de toekomstvisie van het Landgoed en de pachtbedrijven daarin. Men ervaart nu veel onduidelijkheid, hetgeen de pachter belemmert bij het nemen van de dagelijkse bedrijfsbeslissingen.

Willen ondernemers een actieve houding aannemen?

In vijf verschillende stappen hebben de pachters aangetoond een actieve ondernemende houding aan te willen nemen. De resultaten waren:

1 Interne analyse

Er is behoefte aan meer duidelijkheid over de toekomstvisie op de landbouw door de verpachter. De communicatie met en rond de rentmeester wordt als cruciaal ervaren. Er is behoefte aan collectief optreden van de pachters naar de verpachter toe. De verpachter en pachter hebben allebei een rendement doelstelling.



2 Externe Analyse

Hierbij wordt gekeken naar de omgeving en de mogelijke toekomstige kansen daarin voor de pachters. Als centrale knelpunt wordt de communicatie benoemd.

Er is weinig wisselwerking tussen de pachters, als ze meer onderling communiceren kunnen ze elkaar aanvullen. Zelf weten ze al wel aardig wat ze willen, collectief zijn ze nog zoekende.

3 Strategische keuze

Individueel

De pachters hebben hun eigen strategische keuze voor de toekomst nader vast gelegd in een eigen ondernemingsplan. In de individuele gesprekken bleken geregeld persoonlijke omstandigheden te spelen, die invloed hadden op de strategische keuze van de betreffende deelnemer. De deelnemers staan wisselend open voor feedback op de door hun zelf opgestelde ondernemingsplannen.

Collectief

De deelnemers zijn tot de conclusie gekomen dat een betere verbinding met de verpachter de kern is voor hun toekomstige bedrijfsontwikkeling mogelijkheden. Daarbij is door de deelnemers besloten om hier zelf collectief een actieve houding in aan te gaan nemen. Het uitgangspunt worden speerpunten die voor zowel de verpachter als pachter rendementsverbetering kunnen opleveren.

4 Verbinding maken

In een bijeenkomst met vertegenwoordigers van de verpachter worden een drietal onderwerpen ingebracht door de pachters. De bijeenkomst heeft een verkennend en informatief doel.

Doordat de pachters zelf de contacten hebben gelegd, en gezamenlijk met de verpachter hebben gezocht naar gezamenlijke voordelen, is er een gevoel ontstaan dat de belangen van verpachter en pachter korter bij elkaar liggen dan bij de start van het traject verwacht. Men heeft ervaren dat een collectieve communicatie met een gezamenlijk rendementsdoel daadwerkelijk tot andere inzichten kan leiden.

5 Is verbreding van draagvlak in gebied mogelijk?

Door de deelnemers van het traject en de verpachter is geconcludeerd dat er gezamenlijke kansen liggen. De voorwaarde om deze daadwerkelijk te realiseren is volgens de betrokkenen het verbreden naar de overige pachters.

De ondernemers besluiten om de overige pachters persoonlijk te informeren over de opgedane ervaringen via een door hen zelf georganiseerde informatiebijeenkomst.

In die bijeenkomst bleek dat de overige pachters hetzelfde proces door moesten om open te staan voor een andere communicatie naar de verpachter. Uiteindelijk heeft de overgrote meerderheid aangegeven collectief als pachters verder te willen in de verbinding met de verpachter naar gezamenlijke initiatieven.

Is gebiedsproces beleidsmatig te faciliteren?

Uit het onderzoek blijkt dat gebiedsprocessen goed te faciliteren zijn via de gebruikte en aangepaste methoden. Het onderling vertrouwen is sterk gegroeid en ondernemers gaan nu proactief aan de slag met hun uitgezette strategie en in interactie met de verpachters.

De combinatie van de gebruikte methoden, Interactief Strategisch Management (ISM) en de Tango methode, bieden een proces aanpak waarbij men daadwerkelijk kan komen tot oplossingsrichtingen voor bedrijfs- en gebiedsontwikkeling processen.

De ISM methode mobiliseert het ondernemerschap en de actieve houding van de ondernemer. De Tango methode analyseert de stakeholders in het omliggende netwerk van de ondernemers en biedt handvaten aan de ondernemer om de netwerken actief te gebruiken voor zijn idealen.



Conclusies en aanbevelingen

De volgende kenmerken zijn van cruciaal belang geweest in het huidige doorlopen proces en zijn daarmee ook belangrijke aanbevelingen voor het faciliteren van andere gebiedsprocessen:

- Een gedragen intermediair of vrije actor is noodzakelijk om het regioproces te initiëren;
- Een voortraject is noodzakelijk om de bewustwording van de betrokkenen te stimuleren;
- Een onafhankelijk procesbegeleider is belangrijk om de voortgang en inhoud te waarborgen;
- Het zelf laten werken aan toekomstgerichte strategieën bevordert de eigen inzichten en draagvlak voor vervolg activiteiten;
- Actieve voortrekkers zijn nodig om de ingeslagen weg als gebied zelf voort te zetten;
- Eenzelfde traject bij andere cruciale stakeholders, zoals de verpachters, is ook belangrijk om draagvlak in het gebied te verbreden.
- Er is een structuur nodig om de huidige energie bij de betrokkenen te blijven prikkelen na het eindigen van dit project



1. AMBITIE VAN HET PROJECT

1.1 Aanleiding

Het Landgoed Scherpenzeel ziet in haar regio allerlei ontwikkelingen op zich afkomen. Zoals het Reconstructieplan, recreatiedruk en een toenemend aantal natuur en landschapsplannen met invloed op de ontwikkelingsmogelijkheden in het gebied.

Voor de pachters zijn de recente verhoging van de pachtprizen van belang.

De ontwikkelingen hebben invloed op het rendement en het toekomstperspectief van de individuele pachtbedrijven, en op het landgoed als geheel.

Specifiek op de pachtbedrijven wordt door de pachters de ontwikkelingsruimte als zeer beperkt ervaren. En de verpachters van het landgoed blijken meer op beheer dan op ontwikkeling te zijn ingesteld.

Een excursie van beleidsmedewerkers van LNV en VROM op het Landgoed Scherpenzeel, was de aanleiding tot het vestigen van aandacht voor ondernemerschap en regiotransitie op een landgoed.

Landgoed Scherpenzeel is een familiebezit van ongeveer 1000 ha. in het zuiden van de Gelderse Vallei. Het bestaat uit ca 300 ha bos en natuur, en 700 ha landbouwgrond met ca. 35 pachters (waarvan 14 hoevepachters). Door vererving van het bezit zijn er meerdere eigenaren/verpachters. Zij hebben 2001 een samenwerkingsstichting opgericht. Het beheer van het landgoed wordt namens de eigenaren gevoerd door rentmeesterskantoor 't Schoutenhuis, en de eigenaren hebben samen 1 medewerker beheer/toezichthouder in dienst.

1.2 Achterliggende uitgangspunten

De pachters hebben te maken met allerlei toekomstige ontwikkelingen in de regio en de pachtwetgeving. Dit vraagt van hen ondernemerschap en een actieve houding om hier op te anticiperen. Hierbij zijn zij mede afhankelijk van de verpachters. De verpachters zien diezelfde ontwikkeling.

Beiden zoeken naar mogelijkheden om hun bedrijf en Landgoed te ontwikkelen naar de toekomst met voldoende rendement. Daarvoor moet men zelf en van elkaar weten wat men wil en wat er kan.

Op dit moment trekken alle betrokkenen hun eigen plannen. De ondernemers kijken vooral intern naar hun eigen bedrijf. De verpachter zoekt steeds naar nieuwe mogelijkheden om de toekomst van het Landgoed veilig te stellen.

Er is een beperkt onderling vertrouwen en weinig onderlinge wisselwerking naar elkaar toe. Bij beiden stagneert daarmee de doorontwikkeling. Ze komen niet tot een actieve interactie om elkaar te versterken bij het realiseren van een eigen perspectiefvolle toekomst op het pachtbedrijf en het Landgoed.

Vraag van LNV

LNV wil graag inzicht in hoe dergelijke gebiedsprocessen goed te faciliteren zijn en via welke procesaanpak men kan komen tot oplossingsrichtingen voor bedrijfs- en gebiedsontwikkeling. Daarmee wil LNV goede proces aanpakken toepasbaar krijgen voor andere Landgoederen en gebieden waar ondernemers in het buitengebied willen ondernemen in interactie met hun omgeving.



1.3 Aanpak van het onderzoek

Doelstelling

Het doel is om een goede aanpak te ontwikkelen, die breder beschikbaar kan komen voor andere Landgoederen en gebieden.

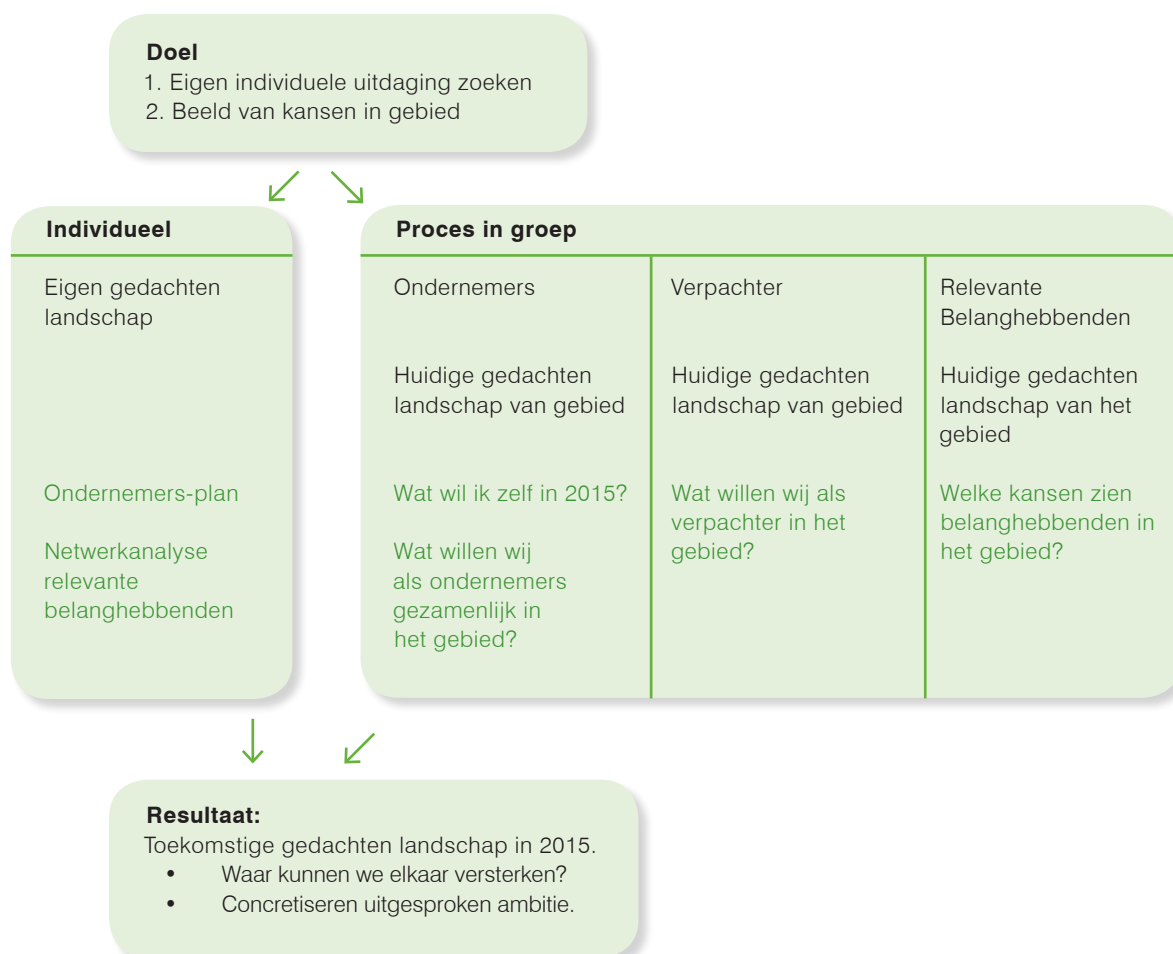
Werkwijze

Daarbij gaat het om het proces te faciliteren, waarin de pachter en de verpachter zelf een eigen ondernemersplan opstellen, waarin via interactie met de omgeving, voor het eigen bedrijf en/of het Landgoed en de eigen kwaliteiten een toekomstvisie wordt neergezet. Deze individuele toekomstvisie wordt door de pachters samengevoegd tot één gezamenlijk ambitieplan op het Landgoed tot het jaar 2015. De verpachter heeft deze ook gemaakt.

Beide ambitieplannen voor 2015 worden met elkaar uitgewisseld om hiermee te komen tot een meer gezamenlijk gedragen ambitieplan voor de landbouwontwikkelingen op het Landgoed. Daarbij zal dan ook gekeken worden naar een koppeling van ambitie van de ondernemers met de mogelijkheden in de omgeving via Reconstructie en het Landgoed.

Hieruit komen dan kansen en bedreigingen die aanleiding zijn om met elkaar aan te pakken. Het formuleren daarvan en het aanzetten tot concrete acties om het proces te starten worden in het project meegenomen.

In onderstaande figuur is aangegeven welke processen in het project gepland waren:





het platteland heeft u zoveel méér te bieden

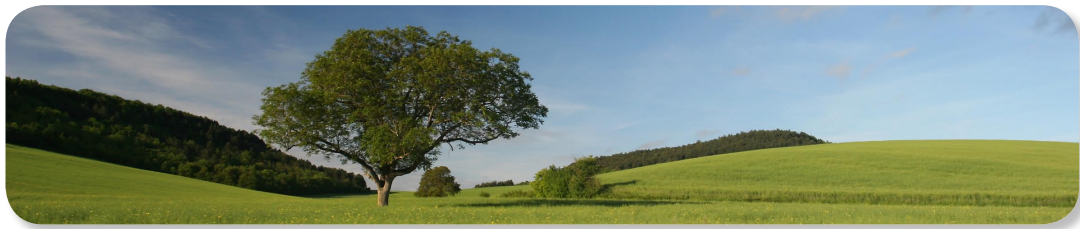
Onderzoeksmethode

Er wordt ervoor gekozen om de betrokkenen via een interactief proces op individueel en groepsniveau te prikkelen om uit hun gangbaar denkpatroon te komen en een open houding te ontwikkelen naar de omgeving.

Hierbij zal gebruik worden gemaakt van de volgende methoden, waarbij het in dit project gaat om deze afzonderlijke methoden goed op elkaar af te stemmen en te integreren tot een goede bruikbare aanpak voor dergelijke vraagstukken:

- Interactief Strategisch Management (ISM)
- Tango methode: een combinatie van de methoden van Sociotechnische netwerken en Levende netwerken.

Bij de uitvoering zijn studenten van Hogescholen betrokken om het interactieve proces te faciliteren rond de ondernemers.





2 IS ER INTERESSE VAN DE ONDERNEMERS?

2.1 Introductie bijeenkomst

De Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei heeft op 17 september 2007 een bijeenkomst belegd in Scherpenzeel om de 30 betrokken ondernemers te informeren over de doelstelling en mogelijkheden van het geplande project.

Uiteindelijk waren er 25 personen aanwezig waar onder 17 pachters, de verpachter en derden. Tijdens de bijeenkomst werd de inhoud van het project toegelicht en werd bekeken in welke mate er draagvlak is voor deelname aan het verdere traject.

Tijdens en na de bijeenkomst bleek dat er een zeer wisselende energie aanwezig was bij de betrokkenen.

- *Niet alleen pachters van Landgoed Scherpenzeel maar ook andere ondernemers zouden aan dit traject mee moeten kunnen doen.*
- *We hebben zelf alles al geprobeerd en lopen steeds vast bij de verpachter.*
- *Plannen maken heeft geen zin want de verpachter wil niet investeren in bedrijfsontwikkeling.*
- *Dit traject is zeer interessant en zal teveel belangstelling krijgen. Is er ruimte voor 2 trajecten?*

Analyse

- Er bleek een wantrouwen te zijn ten aanzien van de verpachter. Deze zien zij als een bedreiging voor de toekomst van hun bedrijf. Er werd aangegeven dat er alleen interesse zou zijn als de verpachter niet aanwezig zou zijn in het verdere proces.
- De deelnemers hebben moeite om een beeld te vormen van mogelijke kansen voor hun bedrijfsrendement door dit project. Zij horen alleen maar verhalen in de omgeving wat er allemaal niet is gelukt.

Het wantrouwen ten aanzien van de verpachter is de aanleiding geweest om alleen de pachters van Landgoed Scherpenzeel uit te nodigen voor een excursie op een ander Landgoed. Het doel was om daar te gaan kijken welke ontwikkelingen allemaal aan de orde zijn tussen pachter en verpachter.

2.2 Kansen zien en kansen zoeken

Op 29 oktober 2007 is door de 'Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei' in samenwerking met het LEI een excursie georganiseerd naar het Landgoed Twickel in Delden. Het doel van de dag is 'kansen zien en kansen zoeken'. De excursie is vooral interessant voor de mensen die extra kansen zoeken voor hun pachtbedrijf op een Landgoed.

Op het Landgoed Twicke zijn twee boerderijen bezocht. Deze boerderijen zijn net als de boerderijen in Scherpenzeel pachtbedrijven op een Landgoed. Er werd gekeken naar de verschillen en overeenkomsten met de bedrijven van het Landgoed Scherpenzeel. De hoofdvraag is 'Wat zijn de mogelijkheden, met de daarbij behorende randvoorwaarden voor pachter?'. Daarnaast speelt ook de vraag 'Hoe is de relatie pachter – verpachter?'.

In de bus worden de deelnemers gevraagd om zelf vragen voor te bereiden voor de te bezoeken pachters en het gesprek met de adjunct rentmeester.

Voorbeelden van vragen zijn:

- Hoe werkt men als pachters zelf aan de ontwikkeling van een toekomstgerichte grondgebonden landbouw?
- Hoe kijkt men zelf aan tegen diverse ontwikkelingsrichtingen van en op pachtbedrijven?
- Wat zijn de benodigde randvoorwaarden voor pachters om hun eigen doelen te kunnen realiseren?



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Boerderij Hietbrink

Na de busrit werd als eerste een bezoek gebracht aan het pachtbedrijf van de familie Hietbrink.



Bedrijfsverplaatsing

Zijn bedrijf is 9 jaar geleden verplaatst. Dit is in samenwerking met de verpachter georganiseerd op initiatief van een groep van zes dicht bij elkaar liggende pachters. Zij hebben gezamenlijk een kleine kavelruil georganiseerd, waardoor de familie Hietbrink is uitgeplaatst uit dat gebied naar een ander pachtbedrijf in een ander gebied. Het voordeel is dat het nu eenieder van de zes pachters een veel grotere huiskavel heeft gekregen.

Pachterscommissie

Daarnaast heeft de heer Hietbrink zich met alle pachters van Landgoed Twickel in een pachtercommissie verenigd. Hij vindt het prettig om een samenwerkingsverband te hebben. Het is makkelijker om gezamenlijk iets voor elkaar te krijgen dan wanneer de individuele ondernemer dit probeert.

De deelnemers uit Scherpenzeel geven aan dat er geen samenwerkingsverband van pachters is op het Landgoed. Ze twijfelen of hun situatie vergeleken kan worden met de situatie in Delden. De Scherpenzeelse boeren zouden heel graag willen samenwerken, maar er is volgens hen te weinig onderling vertrouwen om een samenwerkingsverband aan te gaan.

De heer Hietbrink gaf aan dat het inderdaad een andere situatie is, waarin zij verkeren, omdat de ondernemers van het Landgoed Twickel voornamelijk met één verpachter te doen hebben, dit in tegenstelling tot de ondernemers uit Scherpenzeel. Die hebben met verschillende verpachters te maken. De heer Hietbrink gaf aan de samenwerking niet altijd zonder slag of stoot verloopt, maar het geeft voornamelijk veel ruggeleuning te weten dat je er niet alleen voor staat.

Rentmeester Gierveld

Doel Landgoed

Rentmeester Gierveld kwam uitleggen hoe het één en ander op Landgoed Twickel is geregeld. Het Landgoed heeft als doel om de ondernemingen op het Landgoed een gezonde bedrijfsstructuur te bieden, waardoor zij in staat zijn om de maximale pacht op te kunnen brengen.

Pachtercommissie

Hij gaf een heldere uiteenzetting van de verhouding tussen de pachters en de rentmeester. Voor de rentmeester is het prettig dat de ondernemers zich verenigd hebben. Er is één aanspreekpunt, waardoor de communicatie goed en soepel verloopt. Door deze manier van werken zijn de lijntjes kort en kan er snel gehandeld worden, waardoor ieders belangen beter behartigd kunnen worden.

Natuurgebied bij 'De Dinkel'

Op initiatief van pachter Horstman is het onderhoud van een stukje natuurgebied bij het beekje 'De Dinkel' in handen gekomen van de pachters, waarvan het land aan deze beek grenst. Hij heeft dat destijds met de overige pachters besproken, waarbij zij een gezamenlijk plan hebben opgesteld voor natuurbeheer en kavelruil. Vervolgens is hij met dit plan naar de rentmeester gegaan. Deze vond het een prima plan. Op deze manier is een mooi stuk natuur ontstaan, waarvan het betaalde beheer in eigen handen van de pachters blijft. Niet alleen de oevers van de beek worden bijgehouden, er is inmiddels ook een vistrap aangelegd.



Boerderij Horstman

Eigen kavelruil

Daarnaast heeft hij zelf in het verleden met een aantal boeren regelmatig een boerderij in het gebied opgekocht, het bijbehorende land verdeeld en de boerderij met een huiskavel doorverkocht. Dat ging niet altijd over rozen. Hierdoor heeft men zich echter niet laten ontmoedigen omdat iedereen uiteindelijk altijd beter werd van deze acties. Doordat er regelmatig land verdeeld kon worden, kon er onderling in goed overleg ook verkaveld worden, zodat iedereen het land zo voordelig mogelijk bij het bedrijf kreeg zonder daarbij allerlei officiële instanties bij te moeten betrekken.

Door de pachters van Landgoed Scherpenzeel het volgende opgemerkt:

Het probleem is dat er op het Landgoed Scherpenzeel veel pachters en verpachters zijn die allemaal verschillende ideeën hebben. Ook hebben zowel de pachters als verpachters onderling weinig tot geen contact waardoor er geen eenheid ontstaat.



Aanpak kavelruil

De conclusie was dat de groep eerst een goed beeld moet hebben van wat zij zelf willen. Tegelijkertijd moet er een parallel traject lopen met de verpachters. Ook zij moeten een duidelijke toekomstvisie ontwikkelen. Beide visies zullen regelmatig getoetst moeten worden. Op deze manier kan langzamerhand toegewerkt worden naar een gemeenschappelijk doel. De heer Horstman gaf duidelijk aan dat de energie vooral uit je zelf moet komen. Je moet niet gaan zitten wachten totdat iemand anders iets gaat doen. Het is vooral belangrijk om een open sfeer te creëren, zowel tussen de boeren zelf als naar de verpachters toe.

Analyse

De gesprekken bij de pachters en rentmeester van Landgoed Twickel hebben er toe geleid dat de pachters van Landgoed Scherpenzeel het volgende opviel:

- Zij hebben zelf geen pachtercommissie. Het gezamenlijk optreden als pachters kan een goede meerwaarde opleveren;
- Er is geen vertrouwen en openheid tussen de pachters onderling en tussen de pachters en verpachter;
- Het nemen van eigen initiatief als pachter(s) kan tot ongekende mogelijkheden leiden voor rendementsverbetering voor de pachter en verpachter.

Hier ligt dus een mooie uitdaging voor alle betrokken partijen. Als er iets in het gebied veranderen moet, dan zal de eerste stap door de boeren van het Landgoed Scherpenzeel zelf gezet moeten worden. Daarbij is het vooral belangrijk dat je als ondernemer eerst je eigen toekomstvisie helder in beeld hebt en concreet kunt bepalen wat daarvoor aan randvoorwaarden nodig is om dat te kunnen realiseren. Dus de ondernemer centraal.

2.3 Individuele behoefte pachters

Onduidelijkheid behoefte Kort na de excursie zijn alle betrokkenen benaderd of zij geïnteresseerd waren in een vervolgtraject. Daarbij bleek er onduidelijkheid te zijn over de eigen behoefte en de mogelijkheden van het project. Om dit helder in beeld te krijgen is elke pachter de gelegenheid geboden om via een interview hun behoeften te formuleren en te toetsen ten aanzien van de beoogde invulling van het project.

Telefonisch contact De opzet was om alle ondernemers persoonlijk te bezoeken en bij hen een interview afnemen. Een aantal ondernemers zag de noodzaak van een dergelijk traject niet in.



Als redenen werden vermeld:

- *Er is nauwelijks contact met de verpachter. Men ondervindt zelf ook geen problemen;*
- *Ondernemers pachten een klein stukje los land.*
- *Ondernemer heeft geen probleem met de verpachter en vindt dat hij zijn eigen boontjes goed kan doppen. Hij heeft geen behoefte aan een cursus omdat hij zijn plan al klaar heeft liggen en ervan uitgaat dat hij zijn plannen gewoon kan doorzetten.*
- *De ondernemer ziet zijn eigen toekomst rooskleuring in, zowel voor zichzelf als voor zijn eventuele opvolger. Hij redt zich wel en heeft geen hulp nodig.*
- *De ondernemer is actief op verschillende terreinen, met name in de verbreding van het bedrijf en ziet geen meerwaarde in deelname aan de cursus.*
- *Ondernemer is al op leeftijd en zal over niet al te lange tijd stoppen met bedrijf*
- *Ondernemersechtpaar hebben alle plannen al klaar voor de toekomst en de zoon gaat het bedrijf overnemen. Omdat de verstandhouding met de verpachter nu goed is willen zij niet met het interview en de cursus meedoen omdat ze bang zijn dat dit hun plannen kan dwarsbomen.*
- *De ondernemer was in eerste instantie geïnteresseerd om mee te doen met de cursus, maar door de negatieve stemming van de andere ondernemers is hij gaan twijfelen. Hij is bang om 'boven het maaiveld uit te komen'*
- *De ondernemer vindt zichzelf geen type om hieraan mee te doen, hij is geen prater.*
- *De ondernemer doet mee met het interview omdat hij benieuwd is naar de bedoelingen van de verpachter en hij hoopt er tijdens het interview meer over te horen.*

Behoefte uit interview

Uiteindelijk zijn 17 ondernemers bezocht en met hen heeft een interview plaatsgevonden.

Belangrijke items waren voor de pachters:

- Verhoging pachtprijs januari 2008;
- Het volledig thuis komen;
- Betere contacten met verpachter/rentmeester;
- Meer pacht grond krijgen;
- De huidige 6 leeg staande bedrijven kunnen benutten;
- Beter onderhoud van de gebouwen van de pachtbedrijven;
- Zoeken naar aanvullend inkomen;
- Afstemming bedrijfsvoering + natuurlijke omgeving.

De ervaring van de interviewers was dat de ondernemers graag via een individueel gesprek openhartig wilden zijn, maar dat zij naar buiten toe nog enige schroom ondervonden. Zij waren vooral bang dat een al te grote openhartigheid hun positie in het gebied zou kunnen schaden.

Daadwerkelijke deelname

Uiteindelijk hebben 13 deelnemers van 10 pachtbedrijven zich aangemeld voor deelname aan het vervolg traject.

2.4 Analyse

Uit het telefonisch contact en het interview blijkt dat de pachters in een hecht sociaal netwerk leven, waarin veranderingen gauw als bedreigingen worden gezien en als inbreuk kunnen worden ervaren op bestaande sociale verbindingen.

Er heerste een cultuur van wantrouwen tussen de pachter en verpachter, die tot gevolg heeft dat de communicatie niet goed verloopt en daardoor bedrijfs- en Landgoedontwikkelingen worden tegengehouden.

Bij de pachter was er een behoefte aan duidelijkheid over de toekomstvisie van het Landgoed en de pachtbedrijven daarin. Men ervaart dit nu als onduidelijkheid wat de pachter belemmert bij het nemen van de dagelijkse bedrijfsbeslissingen.



3. WILLEN ONDERNEMERS EEN ACTIEVE HOUDING AANNEMEN?

In een viertal collectieve bijeenkomsten werden de deelnemers uitgedaagd om een aantal stappen te zetten om hun eigen bedrijfsplan concreet te formuleren en te onderzoeken welke andere inzichten tot rendementsverbetering van de pachters op het Landgoed Scherpenzeel kunnen leiden.

De thema's die aan de orde kwamen zijn:

1. Interne analyse: Analyse van de ondernemer zelf en zijn eigen bedrijf.
2. Externe analyse: Kansen in de omgeving voor de pachters.
3. Strategische keuze: Op welke wijze ga je verder als pachter?
- Individueel bedrijfsbezoek procesbegeleider.
4. Verbinden partijen: Kun je gezamenlijk rendement verbeteren?

1e bijeenkomst; Interne analyse

Bij de introductie is besproken dat in het komende traject de deelnemers zelf aan de slag gaan. Er wordt van hen een actieve, positieve inbreng verwacht om te komen tot een resultaat waar alle betrokkenen voordeel bij zullen hebben.

Opzet bijeenkomst

- Doelstelling
- Verwachtingen deelnemers
- Analyse van ondernemer en zijn bedrijf
- Duurzame toekomstige bedrijfsontwikkeling?
- Volgende bijeenkomst



Doelstelling

Als beoogde resultaten van het traject zijn met de deelnemers de volgende afgesteld:

Deelnemer

- Opstellen eigen individuele ondernemersplan 2015
- Zoeken naar mogelijk gezamenlijke ambitie pachters op Landgoed
- Actieve houding voor extra kansen door wisselwerking met omgeving
- Bieden reconstructie of andere regelingen extra mogelijkheden

LNV

- Testen praktische toepassing onderzoeksmethodes in gebiedsprocessen



Verwachtingen deelnemers

Er worden verschillende foto's met diverse sfeerafbeeldingen ter beschikking gesteld. De deelnemers zoeken een foto uit die hen het meest aanspreekt. Aan de hand van deze foto vertellen de deelnemers welke verwachtingen zij hebben van dit traject.

De individueel benoemde verwachtingen zijn:

- Toekomst visie van het pachtbedrijf op het Landgoed
- Alternatieve invulling leegstaande huizen/bedrijven op Landgoed
- Collectief optreden pachters
- Groeimogelijkheden van pachtbedrijven
- Meer duidelijkheid over wat verpachter wil
- Moet duidelijkheid/zekerheid brengen, plan met draagvlak bij verpachter
- Hoe om te gaan met onderhandelingspartner Schoutenhuis
- Duidelijkheid, collectief handelen, 1 vuist vormen tegen t schoutenhuis
- Dat alle woede/negatieve energie omgezet wordt naar positieve energie
- Hopen op een goede verstandhouding aan het einde, verbetering communicatie

Analyse verwachtingen

De deelnemers concluderen dat de kern van voorgaande opmerkingen neer komt op:

1. Meer duidelijkheid over de toekomstvisie op de landbouw van de verpachter
2. De communicatie met en rond de rentmeester wordt als cruciaal ervaren
3. Er is een behoefte aan collectief optreden van de pachters
4. De verpachter en pachter hebben allebei een rendement doelstelling.

Er is gesproken over het collectief optreden en of dit wel mogelijk is met zo'n lage opkomst in dit traject in verhouding tot het totaal aantal pachters op het Landgoed. Er wordt gediscussieerd over de vraag of de overige ondernemers in het gebied in het proces betrokken moeten worden. Het is belangrijk om eerst goed te bepalen wat je (de ondernemer) zelf wilt, voordat er collectief opgetreden gaat worden. Uiteindelijk wordt besloten dat – voorlopig – alleen de ondernemers die aan de cursus deelnemen samenwerken in dit project.

Analyse van ondernemer en zijn bedrijf

De deelnemers gaan elkaar in tweetallen interviewen. Daarbij worden mensen aan elkaar gekoppeld, die elkaar nog niet zo goed kennen. Daarna worden de resultaten van het interview door de ander in groepsverband weergegeven.

Dit interview wordt gehouden aan de hand van de vragen van de ISM training. Deze hebben betrekking op de analyse van de ondernemer zelf en zijn bedrijf. Hoe zien zij zichzelf en hun bedrijf. Waar zij ze goed in en wat zijn belangrijke punten in hun bedrijf.





Duurzame toekomstige bedrijfsontwikkeling?

Duurzaam Ondernemen

Wat betekent de term duurzaam ondernemen? Wat betekent dat voor de deelnemers en in hoeverre is hun bedrijf hierop ingericht?

De meeste ondernemers hebben hier geen duidelijke mening over. Als begrippen werden door hen genoemd: het lang meegaan van grond, door het opvoeren van de productie per koe wordt de duurzaamheid van de koe zelf verlaagd, een biovergister.

Toekomstige bedrijfsontwikkeling

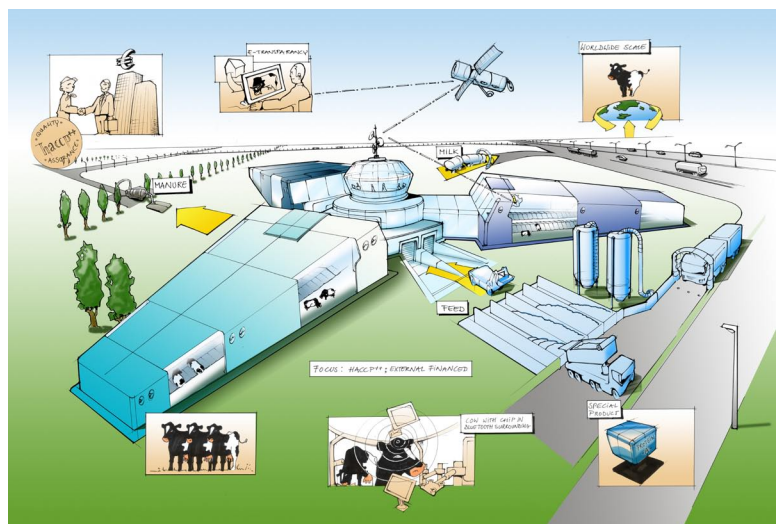
Er is nader ingegaan op de mogelijkheden van toekomstige bedrijfsontwikkeling aan de hand van toekomstige maatschappelijke waarden.

Op 2 manieren hebben de deelnemers uitspraken gedaan over hun eigen beeld van mogelijke toekomstige bedrijfsontwikkelingen:

1. Via een vragenlijst (bijlage 1)
2. Via een intuïtieve keuze uit 3 voorbeelden van toekomstige bedrijfssystemen (www.animalinbalance.nl)

De resultaten uit de vragenlijst, in combinatie met de intuïtieve keuze, werden per deelnemer in beeld gebracht. Dit wordt verder uitgewerkt in het eigen ondernemersplan.

De invloeden van toekomstige maatschappelijke waarden zijn vertaald in 3 grote lijnen van toekomstige bedrijfssystemen voor de melkveehouderij.



SPECIALTY DAIRY

Systeemeigenschappen

Bedrijfsopzet

- Productie van 'Speciale producten'
- Grootchalig, gesloten, grondloos
- Intensieve monitoring: meten is weten
- Externe investeerder

Ondernemer

- Focus op profit
- Marktgerichte diermanager
- Constante kwaliteit centraal

Locatie

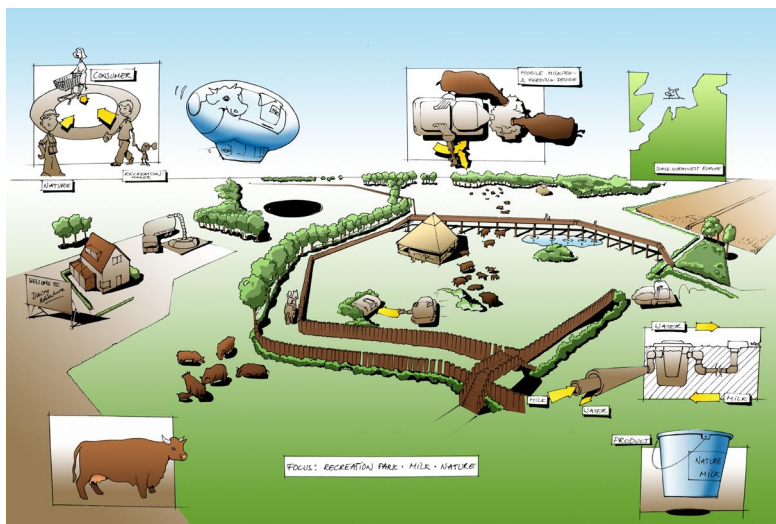
- Internationale omgeving
- Transparantie op afstand (webcams)
- Lage ziektedruk



RAPPORT

VEELZIJDIG PLATTELAND!

het platteland heeft u zoveel méér te bieden



NATURE'S DAIRY

Systeemeigenschappen

Bedrijfsopzet

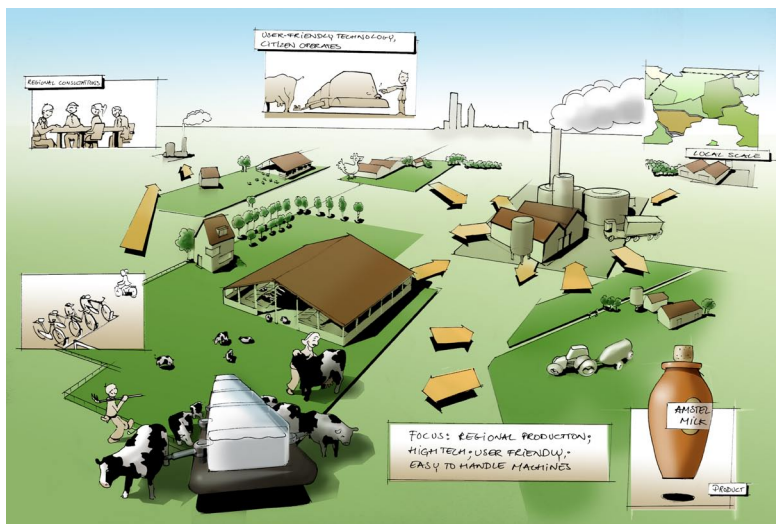
- Drie poten: melk, natuur en recreatie
- Productie 'ontlokken'
- Natuurlijke koe
- High tech (mobiele robot)

Ondernemer

- Het gezicht naar buiten
- Melkveehouder en natuurgebied
- Educatieve vaardigheden

Locatie

- Regionale opzet
- Gevestigd bij natuurgebied
- Eén met de omgeving



COMMUNITY DAIRY

Systeemeigenschappen

Bedrijfsopzet

- Specialisatie en intensief samenwerken
- Inkomsten uit:
 - Amstelmelk
 - Diensten aan collega's
- Participatie burger in productie

Ondernemer

- Vakmanschap en communicatie
- Directe samenwerking met collega's
- Hoge productie melkvee

Locatie

- Dichtbij de stad
- Geen verschil consument en burger
- Locale opzet



Analyse

De deelnemers kunnen weinig gevoel krijgen bij duurzaam ondernemen en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen die vertaald zijn in concrete nieuwe bedrijfssystemen. Ze hebben nog te veel het idee dat het de bedoeling is om hun bedrijf letterlijk op deze manier neer te zetten.

Volgende bijeenkomst

In overleg met de deelnemers is gezocht naar sprekers die op de volgende bijeenkomst een meerwaarde kunnen hebben voor verkennen toekomstige kansen voor pachters op het Landgoed. Er is gekozen voor een spreker Van Westrenen die een helicopterview kan geven over de omgeving en de kansen daarin. Deze zal door een van de ondernemers zelf worden benaderd.

De twee studentes van Van Hall Larenstein zullen tussen de bijeenkomsten door bij de ondernemers langs gaan om de ondernemers te helpen bij het formuleren van hun eigen ondernemersplan als pachter op het Landgoed.

2e bijeenkomst : externe analyse

In deze bijeenkomst wordt vooral aandacht besteed aan de omgeving en de mogelijke toekomstige kansen daarin voor de pachters.

Opzet bijeenkomst

- *Beeldvorming pachtverhouding*
- *Helikopterview externe deskundige*
- *Mogelijke kansen omgeving*

Beeldvorming pachtverhouding

Om toch een scherper zicht te krijgen van de beelden die er leven binnen de pachtverhoudingen op het Landgoed Scherpenzeel is ervoor gekozen om pachters een uitspraak uit het jaarverslag van een woningbouwvereniging (zie bijlage 2) te laten toelichten. Deze hebben zij toegelicht met beelden in de eigen context.

Door de pachters benoemde beelden over de verpachter:

- Verpachter heeft geen binding met sector
- Verpachter heeft zelfde probleem als pachter, onvoldoende toekomst beeld
- Onduidelijkheid over subsidieregels + middelen
- Afnemende binding als familiebezit (het gaat over op zonen/dochters die nog minder binding hebben)
- Geen duidelijke 'regisseur' in de familie
- Belang pachter is soms anders dan verpachter
- Economisch rendement is bij pachter en verpachter belangrijk

Analyse



Kern



Communicatie

Er is weinig wisselwerking tussen de pachters, als ze meer onderling communiceren kunnen ze elkaar aanvullen. Zelf weten ze al wel aardig wat ze willen, collectief zijn ze nog zoekende.

Helikopterview externe deskundige

Door de heer Sjaak van Schaik, Van Westrenen, werd een toelichting gegeven op technische bedrijfsontwikkelingsmogelijkheden in de regio en kansen en bedreigingen daarbij.



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Mogelijke kansen omgeving

Om de deelnemers te prikkelen zijn nieuwe ontwikkelingen van www.Innovatienetwerk.org benoemd.

Daarnaast is aan de deelnemers gevraagd wat zij als extra kansen zagen voor andere pachters op het Landgoed.

Waar zouden andere ondernemers hun voordeel mee kunnen doen?

- Paardenhouderij
- Zorgboerderij
- Recreatie – Liniehutten
- Pachtwet bepaald kansen
- Bio-energie opwekken
- Gangbare bedrijfsontwikkeling
- Zorg camping
- Skybox + educatie
- Mestverwerking
- Onvoldoende vaststaande begrenzing wetgeving
- Schaapskooi
- Natuurbeheer (vraag burger) rendement voor eigen bedrijf
- Kano verhuur + bed and breakfast
- Fietsroutes
- Rondleiding gebied
- Openhaardhout
- Melkautomaat
- Kinderfeestjes
- Aan huis verkoop
- Verkaveling bedrijf
- Samenwerking



Uiteindelijk zijn door de deelnemers 5 voorbeelden uitgekozen, die ze in tweetallen concreet gaan verkennen bij praktiserende ondernemers door het afnemen van een interview.

De vragen die aan de orde komen zijn:

- Wanneer is het interessant?
- Waar moet je dan aan voldoen?
- Zou jij dit zelf interessant vinden?



3e bijeenkomst : strategische keuze

In deze bijeenkomst worden de deelnemers gevraagd hun strategische keuze voor de toekomst nader te onderbouwen en vast te leggen in hun eigen ondernemingsplan. Daarbij wordt ook bekeken wat dit dan betekent voor het Landgoed.

Opzet bijeenkomst

- Vernieuwing van eigen bedrijfsconcept?
- Versterking netwerk rond pachter/verpachter?
- Strategische verruiming bij verpachter?

Vernieuwing van het eigen bedrijfsconcept

De ondernemers hebben tijdens de vorige bijeenkomst de opdracht meegekregen om in tweetallen mogelijkheden voor verbreding te onderzoeken en daarvoor ondernemers buiten hun eigen netwerk te interviewen.

De volgende mogelijkheden zijn onderzocht:

- Landbouw en zorg.
- Natuurboerderij.
- Melkautomaat.
- Rondleiding gebied en koeienschouwerij.
- Verkoop openhaardhout.
- Zonnepanelen voor de energieproductie.

De deelnemers presenteren hun bevindingen en deze worden in de groep besproken op potentiële meerwaarde voor het eigen pachtbedrijf of het Landgoed.

Hoewel het afnemen van een interview in eerste instantie niet echt als leuk werd gewaardeerd, was men achteraf zeer enthousiast over de open houding van de bezochte ondernemers. Inhoudelijk waren er niet altijd kansen te zien maar het verruimde wel het beeld naar meer mogelijkheden en noodzakelijke voorwaarden om die waar te kunnen maken. Daarbij bleek dat een betere verbinding met de verpachter hierbij een belangrijk uitgangspunt was.

Bij het maken van de diverse plannen stuiten de aanwezigen op de vraag wie er uiteindelijk verantwoordelijk is voor het onderhoud van het land en de daarop aanwezige bomen. De meeste pachters moeten dit zelf doen, maar op dit moment levert het hout relatief veel geld op, dus nu heeft de verpachter aangekondigd het onderhoud te willen doen. Er is nog geen definitieve regeling voor. De vraag is of er een regeling dan wel overleg over de plannen mogelijk is. De groep zou hiervoor een plan kunnen maken en het aan de verpachter kunnen voorleggen. De groep wil hiervoor graag zelf het initiatief nemen.

Versterking netwerk rond pachter/verpachter en Strategische verruiming bij verpachter?

De deelnemers zijn tot de conclusie gekomen dat een beter verbinding met de verpachter de kern is voor hun toekomstige bedrijfsontwikkeling mogelijkheden.

Daarbij is door de deelnemers besloten om hier zelf collectief een actieve houding in aan te gaan nemen. Daarbij is het uitgangspunt geworden, speerpunten die voor zowel de verpachter als pachter rendementsverbetering kunnen opleveren

Op eigen verzoek is door deelnemers uit de cursus zelf contact gezocht met vertegenwoordigers van de verpachter. Dit betrof één vertegenwoordiger van de verpachters, de rentmeester en een beheerder. Aan hen is gevraagd of zij aanwezig willen zijn op de volgende bijeenkomst met de deelnemers uit dit traject.



Als doel is benoemd dat de pachters, op 3 door hen zelf bepaalde onderwerpen, in overleg wil treden met de verpachter en haar vertegenwoordigers. De benoemde onderwerpen zijn:

1. *Structurele informatie uitwisseling* per jaar tussen pachters en verpachters via een soort pachtervertegenwoordiging. Er komen steeds meer ontwikkelingen die het rendement van de verpachters en pachters beïnvloeden. Zijn er mogelijkheden om via gezamenlijk optreden deze ten voordele van elkaar om te buigen?
2. *Landschapsonderhoud op het Landgoed*. De verpachter heeft hier werk en kosten mee. Bij de pachters heeft de wijze van onderhoud invloed op hun bedrijfsvoering. Zijn hier mogelijkheden om elkaar te versterken?
3. *Verkaveling op het Landgoed*. Door de tijd heen is deze ontstaan. Zijn er mogelijkheden om via kavelruil deze efficiënter te organiseren binnen de totale verpachters visie op het Landgoed?

Door de deelnemers is voor elk thema meerdere vragen opgesteld die in het volgende overleg aan de orde zouden moeten komen. Zie bijlage 3.

Individueel bedrijfsbezoek

Elke deelnemer heeft 2 bedrijfsbezoeken gekregen van de studentes om hun via interviews te helpen bij het formuleren en vast leggen van hun eigen individueel ondernemingsplan.

Daarnaast heeft de procesbegeleider, voor de laatste bijeenkomst, iedere deelnemer zelf bezocht om zijn of haar ondernemingsplan te toetsen en waar mogelijk aan te scherpen.

Analyse

- In de individuele gesprekken bleken geregeld persoonlijke omstandigheden te spelen die invloed hadden op de strategische keuze van de betreffende deelnemer.
- De deelnemers staan wisselend open voor feedback op de door hun zelf opgestelde ondernemingsplannen. Hierin was niet altijd een voldoende open houding ontstaan.
- Het bleek dat ondernemers, die wel een actieve houding hadden aangenomen, daadwerkelijk ook stappen hadden gezet in verdere verkenning en concretisering van hun bedrijfsontwikkeling.

4e bijeenkomst : Verbinding maken

In deze bijeenkomst is de ambitie om op basis van 3 thema's te onderzoeken of er voor zowel de verpachter als de pachter een rendementsvoordeel mogelijk is en wat daarbij dan de voorwaarden zijn

Opzet bijeenkomst

- *Aanleiding*
- *Doel*
- *Opzet*
- *Resultaten*
- *Analyse*

om die te realiseren.

Aanleiding bijeenkomst

Tijdens de eerste bijeenkomst is geconstateerd dat door de deelnemers als kernprobleem wordt ervaren de onduidelijke communicatie op het Landgoed.

Dit betreft punten als:

- Concrete visie verpachter op Landgoed
- Zicht op groeimogelijkheden landbouw bedrijven
- Kansen leegstaande bedrijven



Doel

De deelnemers willen zoeken naar een nieuwe verbinding voor gezamenlijke toekomst door:

- Het verbeteren van de binding met verpachter
- Het opbouwen van een nieuwe binding met toekomstige jonge verpachters
- De stimulering van het onderlinge rendement

Door de pachters is onderling besproken dat er behoefte is aan een duidelijk beeld van de gezamenlijke visie van de verpachters op het vlak van toekomstige ontwikkeling van het Landgoed ten aanzien van landbouw, natuur of op ander gebied.

In dit kader is er vanuit de pachters de wil om naast individuele ad hoc contacten meer structureel overleg te hebben met de verpachters.

Het doel daarvan is om te verkennen of er onderwerpen zijn die ter beider rendementsverbetering een meer gezamenlijk optreden aantrekkelijk kunnen maken.

In dat kader wordt in deze bijeenkomst als proef een drietal onderwerpen ingebracht door de pachters om met elkaar te verkennen of dit openingen kan bieden voor een vervolg met meer verdieping. De bijeenkomst betreft dus alleen maar verkennend en informatief doel.

Opzet

In de bijeenkomst zijn door de pachters zelf de 3 onderwerpen geïntroduceerd aan de verpachter, rentmeester en beheerder.

Dit hebben zij op de volgende wijze geïntroduceerd:

- Wat is de aanleiding om het onderwerp aan de orde te stellen?
- Wat is er op dit moment rond dat onderwerp aan de orde bij de pachters?
- Waarom kan het interessant zijn voor de verpachters?
- In welke optie ziet men een gezamenlijke meerwaarde?

Op basis van de drie geïntroduceerde thema's; pachtersoverleg, pachtruil en landschapsonderhoud werd er in drie aparte groepjes, door de pachters en één van de vertegenwoordigers van de verpachters, het betreffende thema nader uitgediept.

Resultaten

Gemeenschappelijk landschapsonderhoud



De beheerder heeft met de groep de mogelijkheden besproken om het onderhoud aan het landschap en de gebouwen in eigen beheer uit te voeren. Op die manier kunnen de kosten voor de verpachter laag gehouden worden en voor de pachter levert het extra inkomsten op. Het onderhoud wordt nu uitbesteed aan aannemers. De pachters kunnen/willen dit werk ook zelf doen. De pachters willen een groep vormen die deze klussen zullen gaan uitvoeren. Hierbij is het noodzakelijk dat de groep ook het vertrouwen van de overige pachters krijgt, omdat men wel bij elkaar op het erf komt.



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Voor wat betreft het onderhoud aan de gebouwen moet de kwaliteit wel bewaakt worden. De klusploeg zou onder leiding van de beheerder moeten komen. Het punt van kwaliteitsborging was ook onderwerp van discussie binnen de groep en zij kwamen tot het volgende: in eerste instantie ligt het onderhoud bij de individuele ondernemer. Daarnaast zou er ook een groep 'klussters' gevormd moeten worden. Er kan op deze manier ook preventief onderhoud gepleegd worden. Het is belangrijk om elkaar te stimuleren en te vertrouwen in dit soort onderhoudszaken.

Cruciaal voor het slagen van dit plan is het enthousiasme en de betrokkenheid van alle ondernemers. Uiteindelijk moet het hele plan wel goed op papier gezet worden zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan. Er moet daarbij ook een scheiding aangebracht worden tussen gebouwen en groen onderhoud. Hiervoor zullen 2 voorstellen uitgewerkt kunnen worden. Eén voor het gebouwenonderhoud en één voor het landschapsonderhoud.



Meerwaarde pachteroverleg

De verpachter heeft met de groep besproken dat er een start gemaakt kan worden door een informeel overleg te plannen. De verpachter zal de plannen met haar achterban bespreken en de pachters zullen datzelfde met hun achterban doen.

Tijdens de bespreking zijn onderling afspraken gemaakt om een ontmoeting te arrangeren. De pachters zullen een berichtje schrijven over de plannen die zij hebben met het Landgoed en de verpachter zal dit stukje in de familienieuwsbrief plaatsen. Daarna zal de verpachter tijdens de jaarlijkse familiedag een ontmoeting organiseren met de pachters. Het doel hiervan is om een betere communicatie tot stand te brengen en de erfopvolgers van zowel de pachters als de verpachters met elkaar te laten kennismaken. Deze ontmoeting is puur als kennismaking tussen pachter en verpachter bedoeld. De sfeer is wel dat dit een begin is voor een zakelijke club mensen en niet om alle onenigheidjes hier uit te vechten.

Bij de pachtercommissie blijft het zuiver een pachters aangelegenheid. Deze commissie wordt ingesteld om zaken te bespreken die als doel hebben, het stimuleren van ieders rendement. Het is de bedoeling toe te groeien naar zakelijkheid terwijl het tegelijkertijd ook persoonlijk prettig moet blijven.

Verkaveling op het Landgoed

De rentmeester heeft met de groep de verkaveling op het Landgoed besproken. Voor hoevepachters komt er nog wel eens land beschikbaar. Zij gaan voor in de verdeling van grond. Daarna worden de grondgebonden bedrijven benaderd. De BBL heeft op sommige plaatsen wat grond en zou een stimulans kunnen zijn in de verdeling van grond. Er zijn ook gronden waar een andere bestemming op komt. Voor de verpachter kan dit voordelig zijn.



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Sommige andere bedrijven pachten nu los land, terwijl zij bedrijfsmatig niet actief meer gebruik maken van deze grond. Bijvoorbeeld omdat het bedrijf al gestopt is. Deze grond zou eerder weer vrij moeten komen voor pachtbedrijven die bedrijfsmatig hun bedrijf voort zetten.

Voor de pachters is het ook prettig als het land dichtbij het bedrijf ligt. Hiervoor zou onderlinge pachtruil reisafstanden kunnen verkorten.

Om pachtruil individueel van de grond te krijgen is moeilijk. Als er een pachtercommissie zou zijn, zouden die een bemiddelende rol hierin kunnen spelen. Voor de rentmeester zou het ook prettig zijn om met de pachtercommissie te overleggen. Op deze manier zou efficiënter gewerkt kunnen worden.

De pachtercommissie heeft wel een duidelijke vertrouwenspositie. De pachters willen graag duidelijkheid over de toekomstplannen. Er zou een bepaalde openheid moeten komen vanuit de verpachter. Er is vooral dynamiek nodig. Op individuele basis is dit moeilijk, wellicht kan dit wel gezamenlijk tot stand komen. Er kleven nog wel een aantal praktische bezwaren aan de inrichting van een dergelijk traject. Er zal heel klein en eenvoudig mee moeten worden begonnen. Er zal eerst een soort van vertrouwelijkheid moeten ontstaan.

Analyse

De algemene mening was dat de ambities van de verpachter parallel lopen aan de ambities van de pachters. De pachters hebben het idee dat de beelden van de vertegenwoordigers van de verpachters behoorlijk dicht bij elkaar liggen. De lijnen liggen open. Ook richting rentmeester is meer begrip. Er is wel duidelijk dat, zowel de rentmeester als de verpachter, dringend behoefte hebben aan een pachtercommissie.

Het is volgens de pachters en verpachter zaak om de overige pachters van het Landgoed Scherpenzeel in het proces te gaan betrekken. Door hen erbij te betrekken bij de start heeft iedereen de kans mee te groeien.

Doordat de deelnemers zelf de contacten hebben gelegd, en gezamenlijk met de verpachter hebben gezocht naar gezamenlijke voordelen, is er een gevoel ontstaan dat de belangen van verpachter en pachter korter bij elkaar liggen dan bij de start van het traject werd verwacht. Men heeft ervaren dat een collectieve communicatie met een gezamenlijk rendementsdoel daadwerkelijk tot andere inzichten kan leiden.





4. IS VERBREIDING VAN DRAAGVLAK IN GEBIED MOGELIJK?

Door de deelnemers van het traject en de verpachter is geconcludeerd dat er gezamenlijke kansen liggen. De voorwaarde om deze daadwerkelijk te realiseren is volgens de betrokkenen het verbreden naar de overige pachters.

- *Hoe nu verder?*
- *Verbreden draagvlak in gebied*
- *Gebied pakt het nu zelf op*
- *Analyse*

4.1 Hoe nu verder?

De ondernemers besluiten om de overige pachters persoonlijk te bezoeken en hen individueel te informeren over de geformuleerde speerpunten en hen te vragen of zij aanwezig willen zijn, op de door hen zelf georganiseerde informatie bijeenkomst op 20 maart.

In de bijeenkomst van 20 maart willen de deelnemers van het traject hun ervaringen met de overige pachters van Landgoed Scherpenzeel delen. Dit willen ze doen op dezelfde wijze als zij gedaan hebben in hun 4e bijeenkomst. Alleen zullen de vertegenwoordigers van de verpachter vervangen worden door de deelnemers van het traject. Daarbij zal ook met hen verkend worden in welke mate zij zelf als pachter actief deel willen nemen in het daadwerkelijk oppakken van één of meerdere geformuleerde aanknopingspunten.

4.2 Verbreden draagvlak in het gebied

In de bijeenkomst is door de pachters, op de volgende wijze, zelf de 3 onderwerpen geïntroduceerd aan de overige pachters.

Pachters overleg

Structurele informatie-uitwisseling per jaar tussen pachters en verpachters via een soort pachtervertegenwoordiging. Er komen steeds meer ontwikkelingen die het rendement van de verpachters en pachters beïnvloeden.

Zijn er mogelijkheden om via gezamenlijk optreden deze ten voordele van elkaar om te buigen?

- Hoe zie je collectief contact tussen pachter en verpachter?
- Kunnen zowel pachter als verpachter hier voordeel bij hebben?
- Hoe kunnen we pachters en verpachters dichter bij elkaar brengen?
- Is het nodig dat de pachters dit jaar nog eens bij elkaar komen?
- Is een collectieve bijeenkomst op een aantal van de boerderijen een optie?

Weergave kernpunten discussie:

- *Met de oude generatie pachters zijn nog redelijke contacten. Bij de jongere nemen deze sterk af. Er is een behoefte om hier mee een binding op te bouwen.*
- *Men wil een informele bijeenkomst met de verpachters in het najaar op de eigen bedrijven. Bijv. eigen verpachter komt op de eigen bedrijven en wordt via een paardentram rond gereden.*
- *Het opzetten van een soort vereniging in de regio van pachters als afdeling van de landelijke vereniging van landpachters is als optie genoemd.*
- *Bij voorzetting zou minimaal 75% van de pachters het initiatief moeten ondersteunen.*

Onderhoud op Landgoed

Landschap en gebouwen onderhoud op het Landgoed. De verpachter heeft hier werk en kosten mee. Bij de pachters heeft de wijze van onderhoud invloed op hun bedrijfsvoering.



Zijn hier mogelijkheden om elkaar te versterken?

- Zie je een gezamenlijk meerwaarde op het gebied van onderhoud op het Landgoed tussen pachter en verpachter?
- Waar denk je dan aan als mogelijkheid?
- Is er behoefte bij de pachters zelf om onderhoud zelf te gaan verrichten? (bijv. knotten van wilgen)
- Zijn er pachters die tegen vergoeding onderhoud aan de gebouwen zelf willen gaan doen?

Weergave kernpunten discussie:

- Er wordt vrijwillig onderhoud aan de natuur gedaan door pachters zonder een vergoeding. Door de pacht prijsverhoging is de sfeer bij de pachters ontstaan dat deze inzet nu maar wel vergoed moet worden.
- Het beeld is dat het onderhoud van de gebouwen achter loopt. Er is geen beeld dat dit op termijn zal verbeteren. Met dit beeld komt de vraag naar voren om de gebouwen te verkopen aan de pachter. Hiermee wordt wederzijds frustratie opgelost.

Pachtruil op het Landgoed

Verkaveling op het Landgoed. Door de tijd heen is deze ontstaan.

Zijn er mogelijkheden om via pachtruil de verkaveling efficiënter te organiseren binnen de totale verpachters visie op het Landgoed?

- Zie je een gezamenlijk meerwaarde op het gebied van pachtruil op het Landgoed tussen pachter en verpachter?
- Waar denk je dan aan als mogelijkheid?
- Onder welke omstandigheden zou dit georganiseerd moeten worden?

Weergave kernpunten discussie:

- Men geeft er de voorkeur aan om grond langer in losse pacht te krijgen. Hierdoor meer energie om kwaliteit grond te verbeteren en ligging en logistiek (dammen en wegen) te moderniseren.
- Als grond plotseling voor externen nodig zou zijn dan is optie om met opzegtermijn van 1 jaar de grond eerder los te laten als pachter.
- De gewenste erfpacht constructie op de 6 leegstaande bedrijven is geen rendabel alternatief voor gangbare grondgebonden ondernemers op het Landgoed. Als de wens is dat pachters deze gebouwen weer landbouwkundig rendabel willen maken dan is een andere 'verhuur' of verkoop vorm noodzakelijk.
- Beeld is dat er geen keuze wordt gemaakt m.b.t. het gebruik van leegstaande bedrijven. Daardoor blijft uitgifte omliggende grond ook ad hoc. Dus hiermee is een vicieuze cirkel ontstaan.
- Nu wordt goede landbouwgrond bestemd voor natuurontwikkeling. In overleg met pachters zou dezelfde oppervlakte op minder geschikte landbouwgrond rendabeler zijn voor beide partijen.
- Het in eigen initiatief benaderen van andere pachters om pachtgrond qua ligging onderling te ruilen leeft wel, maar men ziet vanuit de verpachterszijde allerlei belemmeringen t.a.v. verschillende families, oppervlakte verschil, enz.

Op basis van de drie geïntroduceerde thema's achteroversloeg, pachtruil en landschapsonderhoud werd er in drie aparte groepjes, door de deelnemers van het traject en de overige verpachters, het betreffende thema nader uitgediept.

Tijdens de discussie vielen de volgende dingen op:

- Discussie in groepjes gaf vaak een beeld van toetsing op ervaringen in het verleden in plaats van beïnvloedbare kansen in de toekomst.



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

- Vaak korte termijn visie in discussie. Operationeel en tactisch niveau. Men wil direct rendement zien. Voorbeeld pachtduur 1 jaar betekent geen investeringen in verbetering grond kwaliteit en/of ligging. Bij 6 jaar zou men dit wel doen.
- Er is een landelijke bond van landpachters. Waarschijnlijk is er van de
- 30 personen maar 1 lid.
- Men voelt wel aan dat huidige wisselwerking pachter - verpachter niet ideaal is. Er is nog beperkte energie en vertrouwen om daar ook daadwerkelijk actief wat aan te doen.

Aan het eind van de bijeenkomst is eerst mondeling geïnventariseerd, in welke mate er bij de overige pachters draagvlak was, voor deelname aan vervolg stappen in concreet overleg met de verpachter. Hierbij bleek het zeer lastig te zijn voor de aanwezigen, om openlijk hun standpunt te verwoorden.

Uiteindelijk is ervoor gekozen om alle aanwezigen ter plekke schriftelijk dit de laten weergegeven. Zie bijlage 4. Daarin werd gevraagd welke van de 3 thema's hen aanspraken en wat zij daarin wilden betekenen.

Onderwerp	Ja	Nee	Blanco
Pachters overleg	23	-	-
Onderhoud op een Landgoed			
• Natuuronderhoud	19	4	0
• Gebouwenonderhoud	15	4	4
Pachtruil op Landgoed	14	7	2

Bij een draagvlak van meer dan 75% zou het betreffende thema opgepakt worden door de deelnemers van het huidige traject, in samenwerking met de geïnteresseerde overige verpachters.

4.3 Het gebied pakt het nu zelf op

Na de collectieve informatiebijeenkomst met alle pachters is uit de schriftelijke inventarisatie het volgende gebleken.

Op het Landgoed zijn 30 pachters. Hieruit bleek dat er 23 aanwezig waren. Uit het overzicht blijkt dat er een volledig draagvlak bij de aanwezigen was voor een pachters overleg. Daarnaast bleek natuuronderhoud ook veel draagvlak te hebben. Bij gebouwenonderhoud en pachtruil was dit minder.

4.4 Analyse

Tijdens de verbredingsbijeenkomst is gebleken dat de overige pachters hetzelfde proces door moesten om open te staan voor een andere communicatie naar de verpachter.

Deze uitslag heeft er toe geleid dat de deelnemers van het traject zelf de verantwoordelijkheid hebben genomen om als initiatiefnemers te gaan optreden voor het concretiseren van een pachters overleg tussen pachters en verpachter. Als eerste stap wordt nu gezocht naar een mogelijkheid, om via een gezamenlijke ontspannen activiteit elkaar eerst informeel te leren kennen.

Door de persoonlijke uitnodiging met toelichting, het zelf meedenken en verkennen in kleine groepjes, en het delen van de ervaringen van de voorlopers is er een open houding ontstaan voor een eerste aanzet van andere aanpak.



5. IS GEBIEDSPROCES BELEIDSMATIG TE FACILITEREN?

Het ministerie van LNV wilde graag inzicht in hoe dergelijke gebiedsprocessen goed te faciliteren zijn en via welke proces aanpak men kan komen tot oplossingsrichtingen voor bedrijf - en gebiedsontwikkeling.

- Welke methodes zijn gebruikt?
- Wat is er geleerd?
- Wat zijn de aanbevelingen?

5.1 Welke methodes zijn gebruikt?

Er is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethodes:

Interactief Strategisch Management

Interactief Strategisch Management (ISM) is een methode die zich richt op het ondersteunen van ondernemers in het maken van strategische keuzen. De onderliggende technieken hebben in het verleden hun waarde getoond. Het unieke van het ISM-concept is dat de technieken onderling zodanig gecombineerd worden dat ze de strategievorming optimaal ondersteunen.

Dit concept is uniek door de volgende principes:

- De ondernemer staat centraal.
- Competentiegericht: uitgangspunt is de competentie van de ondernemer 'waar ben ik goed in'.
- Integraal: het gehele bedrijf wordt in beschouwing genomen (people, planet en profit).
- Interactief: in samenspraak met omgeving en samenleving.
- Resultaatgericht: actieplannen zijn uitvoerbaar en te monitoren.



ISM in actie

Een voordeel van het ISM-concept is het feit dat ondernemers meer lef krijgen en meer zelfvertrouwen. Op gestructureerde wijze ontwikkelen van een strategisch plan zorgt voor een bewustere houding ten aanzien van eigen keuzes en beslissingen. Het wordt eenvoudiger keuzes uit te dragen en te beargumenteren naar derden toe, zoals financiers en regionale overheden. Het creëren van kansen wordt hierdoor vereenvoudigd!



Tango methode

De Tango als dans ontleent haar kracht aan de versmelting tussen de verschillende culturen. De Tango dans je samen. Vanuit een vaste basis variëren de betrokken partners om zo de samenbindende dynamiek en energie te vinden. Dat is precies wat ook de Tango-methode beoogt. De Tango-methode biedt handvatten en structuur voor het vinden van een gezamenlijke weg in voortdurende ontwikkeling.



De Tango-methode is een aanpak in ontwikkeling. Een aanpak voor complexe processen, waarin één of meer partijen menen dat er iets moet gebeuren, de medewerking van anderen nodig is zonder dat zij in de positie zijn om die bijdrage af te dwingen, uiteenlopende belangen een rol spelen, objectieve kennis over wat de beste uitkomst is niet voor handen is of niet door iedereen geaccepteerd wordt, en de uitkomst van te voren niet vast staat. In de vakliteratuur wordt gesproken van 'multi stakeholder processes'.

De Tango-methode combineert twee benaderingen:

- Socio-technische netwerken van Jan Buurma (literatuur) Deze methode brengt betrokken actoren in kaart, achterhaalt met diepte-interviews de denkbeelden ('belief systems') van deze actoren, en faciliteert vervolgens interactie tussen de actoren in een workshop, met behulp van het 'gedachtelandschap'.
- Levende netwerken van Eelke Wielinga (Networks with free actors, 2008) Deze benadering onderscheidt interactiepatronen tussen actoren, en biedt interventiemogelijkheden om verbinding en vitaliteit te stimuleren.

De Tango-methode (literatuur in pdf-bestand op website AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen) biedt perspectief voor situaties waarin niet te verwachten is dat door experts of afzonderlijke actoren bedachte oplossingen meteen omarmd zullen worden, en ook bijeenkomsten met betrokkenen, hoe zorgvuldig gepland ook, snel tot goede resultaten zullen leiden. In essentie helpt de methode om een pad uit te zetten waarlangs actoren posities gaan innemen waarin zij op basis van gelijkwaardigheid met elkaar aan oplossingen werken. 'It takes two to tango'.

5.2 Wat is er geleerd?

Uit de diverse evaluaties is gebleken dat de ondernemers en de verpachter zeer positief waren over het proces. Zie ook de evaluatie in bijlage 5. Pachters hebben eigen plannen gemaakt en gaan proactief aan de slag, ook richting de verpachter en in samenwerking, om kansen te benutten.

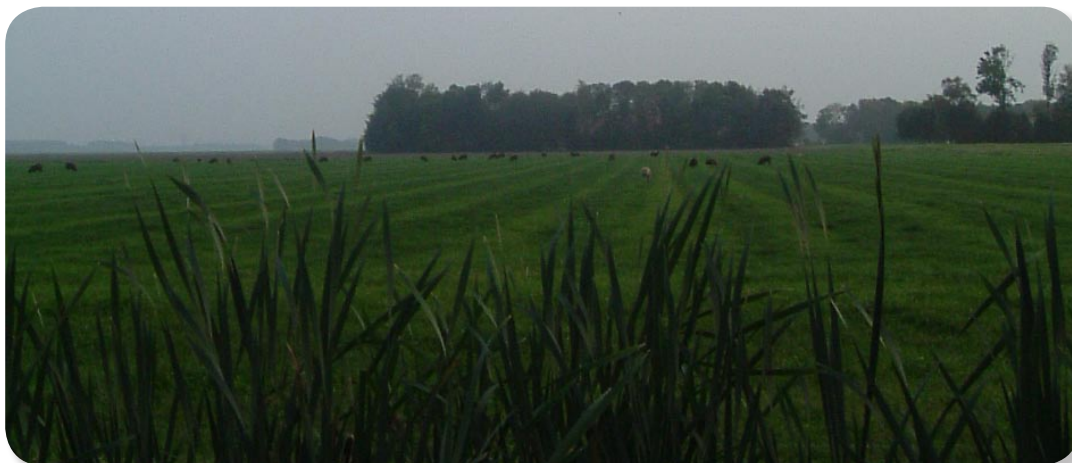
Hierna zijn de kenmerken benoemd die van cruciaal belang zijn geweest in het huidige doorlopen proces en die daarmee ook voor andere gebieden van belang zijn.

1. **Gedragen intermediair of vrije actor.** Bij de uitvoering van het project bleek het lastig te zijn om een goed beeld van het netwerk in de regio te krijgen. Door de wantrouwende houding naar de verpachter viel deze binding eigenlijk weg. Men accepteerde in eerste instantie geen enkel contact vanuit het project met de verpachter. Daarmee verviel ook hetzelfde geplande traject met hen. Daarnaast wilde LTO hier geen voortouw in nemen en ook SVGV kon niet de verbanden organiseren voor voldoende draagvlak onder de pachters. Het eindresultaat was dat het LEI hier de vrije actor rol op zich genomen heeft.
2. **Voortraject noodzakelijk i.v.m. bewustwording.** De ambitie van het project was om vrij snel na de introductiebijeenkomst in het najaar van 2007 daadwerkelijk met het traject te beginnen. Uiteindelijk bleek dat de pachters niet zelf inzichtelijk hadden dat de huidige wisselwerking met de verpachter voor beide partijen onrendabel was. Tijdens de introductiebijeenkomst bleek al snel dat de ambitie van het project om snel te starten aanmerkelijk moest worden aangepast. Er is daarom gekozen om de pachters een oriëntatie en verkenningmogelijkheden aan te bieden, om bewust na te denken over de huidige positie van de pachters op het Landgoed.



Daarom is er gekozen voor de opzet met de excursie, telefonische en persoonlijke interviews bij alle pachters.

3. **Onafhankelijk procesbegeleider.** Er was een zeer groot wantrouwen onder de pachters met daarbij een grote sociale controle in de regio tegen LNV en de verpachter. Door de inzet van een onafhankelijke onderzoeksinstelling kon redelijk snel de positie van LNV en de verpachter objectief neer gezet worden. Hierdoor ontstond duidelijkheid en ontstond er openheid bij een aantal pachters om daadwerkelijk wat te willen doen.
4. **Werken aan toekomstgerichte strategieën.** De pachters stelden zich passief en afhankelijk op ten aanzien van de verpachter. Elk van de ondernemers is uitgedaagd om een eigen strategie voor zijn bedrijf te ontwikkelen, in goede interactie met stakeholders. Hierdoor wordt hij aangesproken op zijn ondernemerschap. Door het zelf te doen ziet hij het belang van zo'n proces in en dat geeft hem veel vertrouwen om volgende stappen te zetten, eventueel ook in samenwerkingsverband.
5. **Actieve voortrekkers nodig.** Tijdens het traject bleek dat er een aantal pachters waren die daadwerkelijk stappen wilden zetten. Zij zagen de meerwaarde duidelijk in van het ingezette traject. Zij hebben uiteindelijk de eindbijeenkomst georganiseerd voor breder draagvlak. Daarnaast willen zij zelf gaan trekken aan het proces, om de ingezette weg voort te zetten.
6. **Verpachters traject ook belangrijk.** Door de andere start, zonder rechtstreekse wisselwerking met de verpachters, is er geen actieve wisselwerking geweest tussen alle verpachters onderling over dezelfde thema's. Voor het welslagen van dit project is het noodzakelijk dat de verpachters van het Landgoed Scherpenzeel zelf ook duidelijkheid kunnen geven over de eigen toekomst visie via een eigen Landgoedplan. Anders worden zij geconfronteerd met vragen en plannen van vooruitstrevende pachters waarop zij niet adequaat kunnen reageren. Dit zou dan weer aanleiding zijn voor een neerwaartse spiraal in de verhouding.
7. **Verbreding resultaat door interactie.** Interactie met behulp van een procesbegeleider heeft meer zicht opgeleverd waar gemeenschappelijke belangen liggen. Er is nu een resultaat ontwikkeld waarbij pachters en verpachters actief een aantal speerpunten gezamenlijk wil oppakken. De energie is er nu. Dit betekent dat er redelijk snel stappen gezet moet kunnen worden om de energie door te ontwikkelen. Daarvoor zou een structuur moeten zijn om de doorstart te prikkelen.





5.3 Wat zijn de aanbevelingen?

Welke aanbevelingen zijn naar voren gekomen naar aanleiding van de voorgaande leerervaringen:

- *Het hebben van een sterke en gedragen intermediair/vrije actor bespoedigt de snelheid van het gebiedsproces en waarborgt beter de inbedding van het eindresultaat.*
- *Het is blijkbaar zeer lastig om op basis van één informatiebijeenkomst de ambitie van het project en de huidige beeldvorming van de betrokkenen samen te brengen. Daarvoor is het noodzakelijk meerdere activiteiten te organiseren in een voortraject.*
- *Bij gebiedsprocessen met grote sociale netwerken en te weinig vertrouwen/weerstanden is een onafhankelijke procesbegeleider zeer belangrijk om in alle openheid de belangen van iedereen helder te kunnen benoemen en te positioneren.*
- *Het is, ook in gebiedsprocessen, van belang dat elk van de deelnemers een eigen strategie ontwikkeld en zo vanuit vertrouwen/kracht kan handelen.*
- *Om een ingezet proces zelfstandig voort te kunnen laten gaan is het belangrijk om tijdens het traject voortrekkers te krijgen die bereid zijn om tijdelijk voorop te blijven lopen.*
- *De verpachters dienen ook op korte termijn concrete stappen te zetten ten aanzien van hun Landgoed ondernemingsplan om de ingezette positieve lijn door de pachters niet te frustreren.*
- *Om het ingezette proces in beweging te houden dienen de voortrekkers langer gefaciliteerd te worden. De huidige insteek bij het faciliteren van dit soort processen door de overheid is vaak gebaseerd op de korte termijn.*
- *Er zijn daarbij aanvullende randvoorwaarden nodig om hen te ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld door ondersteuning van, of via middelen van, sterke intermediairs in de regio die de verantwoordelijkheid krijgen deze mensen actief te begeleiden met hun volgende stap.*





LITERATUUR

Eerder verschenen producten/publicaties gelieerd aan huidig onderzoek:

- *Case facilitering van ondernemerschap in het veelzijdige platteland*, H.J.M. Kortstee, M. Fischer, H.C. Uenk, D.W. de hoop, september 2007, LEI, Den Haag
- *Mijn perspectief als ondernemer in de toekomst*, A. van den Ham, D.J. Postma, januari 2003, projectnummer 63666, LEI, Den Haag
- *Tango methode. Werken met energie en dynamiek van de betrokken actoren*. J. Buurma, E. Wielinga, september 2007. LEI, Den Haag. <http://www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Tange-methode/>



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

BIJLAGEN

1. 'Waarde oriëntaties'
2. Uitspraken uit jaarverslag woningbouwvereniging
3. Vragen van de deelnemers van de cursus aan de verpachter, rentmeester en beheerder
4. Inventarisatie draagvlak
5. Samenvatting ervaringen deelnemers in het project



BIJLAGE 1

'Waarde oriëntaties'

- 1 = deugd
- 2 = nut
- 3 = rechten en plichten

Naam: _____

U heeft een onverwachte financiële meevaller gehad. Wat gaat u doen?

1. ik geef de helft van het bedrag voor het opknappen van het plaatselijke dorpshuis en van de andere helft ga ik op studiereis langs een aantal collega's om mij verder in mijn vak te verdiepen.
2. de helft stop ik aandelen en de andere helft op mijn spaarrekening
3. de helft overmaken aan goede doelen

Bayer vraagt een groep ondernemers medewerking voor de productie van een uniek soort melk te produceren met een vergelijkbaar rendement en uitstraling gaan opleveren als Coca-Cola. De boeren moeten daarvoor wel bereid zijn om genetische en technische ingrepen aan de dieren toe te laten. Er worden hoge eisen aan de verzorging van deze dieren gesteld. Doet u hieraan mee?

4. Lastig probleem, de stap naar genetisch ingreep is misschien toch wel een logische vervolgstap in de ontwikkeling van het domesticeren van de koe (fokkerij, kunstmatige inseminatie, embryo transplantatie, sexed semen). Het optimaal verzorgen van deze dieren lijkt mij een enorme uitdaging.
5. Ik denk het wel, belangrijk is dat er een goede procedure is doorlopen zodat ik richting de burgers aan kan tonen dat er geen risico's aan verbonden zijn. Daarnaast is het uiteraard belangrijk dat het niet alleen voor de fabrikant maar ook voor mijn bedrijf rendement oplevert.
6. Nee, ik vind dat je niet aan het dier mag sleutelen.

De VVV wil de kerkpaden in uw regio weer herstellen. Een van deze paden loopt over uw bedrijf, langs uw stal.

7. Ik ben er niet tegen, omdat dit natuurlijk wel een manier is om de binding met de burger in je gebied te herstellen. Aan de andere kant moet het niet ten koste gaan van mijn technische resultaten.
8. Ik ben er niet principieel op tegen, maar ik vind wel dat ik er voor betaald moet worden omdat ik mijn dure land beschikbaar stel. Daarnaast vind ik dat onderzocht moet worden wat de risico's zijn in verband met ziekte-insleep e.d.
9. Ik ben voor, ik vind dat de burger in principe recht op toegang tot het landelijk gebied heeft en hij kan dan meteen zien hoe mijn bedrijf reilt en zeilt. Ik vind wel dat er een vergoeding tegenover moet staan.

U heeft al jarenlang een huisdier, het huisdier wordt ziek. Wat gaat u doen?

10. We hebben deze dieren al erg lang en ik heb in de loop van de tijd veel geleerd rond ziektebeelden en kan daarom redelijk inschatten hoe ernstig het is. Ik probeer het zelf op te lossen, maar als het nodig is ga ik naar de dierenarts.
11. Het dier is wel vaker ziek geweest en eerder ben ik wel eens naar de dierenarts geweest. Steeds een forse rekening en hetzelfde middel voorschrijven. Ik heb nog wel wat staan dat gebruik ik eerst wel, helpt dat niet dan naar de dierenarts.
12. Ik vind dat het dier gewoon goed verzorgd moet worden, ik ga in principe bij de dierenarts langs.



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

In de praktijk kunt u niet zomaar uw veestapel vervangen, maar stel dat u de mogelijkheid wordt geboden om in een keer uw eigen koe te kiezen voor uw bedrijf (zonder lange fokkerij programma's en overgangsperikelen naar een nieuwe veestapel). Waar kiest u dan voor?

13. Ik kies voor een mooie hoogproductieve veestapel. Het is een uitdaging om een dergelijk veestapel goed te verzorgen en goed te laten produceren. (Die hebben we eigenlijk ook wel en stamt nog grotendeels af van de koeien die mijn opa ook al had, alleen door de inet-fokkerij zijn we eigenlijk onze eigen koe wat kwijtgeraakt.)
14. Ik kies voor een hoogproductieve veestapel. Om de concurrentie in te toekomst aan te kunnen moeten de vaste kosten omlaag, dit kan door schaalvergroting en door een voldoende hoge productie per koe (niet maximaal, maar optimaal).
15. Ik vind de productie per koe niet zo belangrijk. Ik vind het belangrijk dat de koe in de wei loopt, het management is dan niet altijd optimaal, maar het dier kan wel zijn natuurlijk gedrag laten zien en het levert ook nog een mooi landschap op.

Stel u moet kiezen hoe de boerderijen in de omgeving van uw dorp/stad er uit komt te zien. Kiest u dan voor overwegend:

16. Bedrijven met koeien in de wei.
17. Mooie moderne strakke bedrijven waarvan ik weet dat de dieren binnen optimaal verzorgd worden
18. Bedrijven met veel natuurlijke elementen zoals heggetjes, poelen, bosranden en van die robuuste koeien.

Door allerlei natuurdoelstellingen gaat het grondwater in uw regio omhoog, hierdoor neemt de kans op overstromingen in uw omgeving toe. Hoe kijkt u hier tegenaan?

19. Erg vervelend want dit gaat zeker ten koste van de productiviteit. Aan de andere kant laat ik mij niet zomaar weggagen, ik wil als het kan hier blijven boeren. We zullen moeten proberen te leren hoe we met de andere omstandigheden om moeten gaan.
20. Erg vervelend. Voor mijn gevoel zijn er dan twee opties: bij een reële vergoeding kan ik het verder met mijn bedrijf, nadeel is wel dat de waarde van het bedrijf daalt. Ik denk dat ik serieus moet overwegen om elders te gaan boeren.
21. Op zich begrijp ik de achtergrond van de peilverhoging, maar het heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering. Ik vind wel dat ik dan recht op compensatie heb.



BIJLAGE 2

Uitspraken uit jaarverslag woningbouwvereniging

- 'Uitgaan van een positief mensbeeld'
- 'Streven naar een duurzame ontwikkeling'
- 'Zoveel mogelijk willen betekenen voor de samenleving'
- 'We varen lokaal een eigenzinnige koers'
- 'Individuele ondernemers moeten zelf de inhoud, aard en kwaliteit van hun bedrijfsvoering kunnen bepalen'
- 'Bijzondere aandacht en zorg gaan uit naar mensen die geen regie kunnen voeren over hun leven en/of die het aan middelen ontbreekt'
- 'Wonen in een prachtige omgeving zonder een eigen bedrijf leidt tot problemen'
- 'Gebieden waar bewoners hun eigen cultuur hebben, versterken de stevigheid van de samenleving'
- 'Men kan met sturing in vastgoed impulsen geven die anderen ondersteunen in hun bedrijfsvoering'
- 'We willen langs nieuwe en bestaande wegen openlijk verantwoording afleggen over onze wijze van bedrijfsvoering'
- 'De drijfveer voor het rendement ligt in de maatschappelijke prestaties die we als ondernemers willen realiseren'
- 'De tweedeling tussen pacht- en eigendom bedrijven zal de komende jaren verder vervagen'
- 'We streven ernaar om een grote individuele vrijheid van pachters samen te laten gaan met een dienstbare Landgoedcultuur'
- 'we zetten in op persoonlijke ontwikkeling met een grote eigen verantwoordelijkheid van de pachter'
- 'De verpachter als partner'



BIJLAGE 3

Vragen van de deelnemers van de cursus aan de verpachter, rentmeester en beheerder:

Welke visie is er t.a.v. Landgoed Scherpenzeel?

- Wat is de visie van de huidige en toekomstige verpachters?
- Hoe denkt/wilt u dat het Landgoed er over 10 jaar uit zal zien?
- Wat verandert er aan de verhouding landbouw/natuur?
- Hoeveel 'hoevepachters' en 'loslandpachters' over 10 jaar?
- Hoe staat u tegenover de oprichting van een pachtersvereniging?
- Hoe staat u tegenover jaarlijks overleg met de pachters van deze cursus en zo mogelijk met al de pachters van Landgoed Scherpenzeel?
- Waarom staan er een aantal boerderijen leeg?
- Wat is daar de bedoeling mee?

Mogelijke voordelen van communicatie voor de verpachters:

- meer binding met het Landgoed
- gezamenlijk belang instandhouding van het Landgoed voor alle betrokkenen
- toekomst gericht denken
- komen tot een gezamenlijk doel
- betere samenwerking

Mogelijke voordelen van communicatie voor de pachters:

- weet eerder wat de plannen zijn van de verpachters
- kan doelgericht werken
- meer betrokkenheid bij het Landgoed
- samenhang vinden tussen economisch - en cultureel belang

Voorstel van deze commissie:

- We organiseren een informele pachters samenkomst
- We nodigen iedere pachter, verpachter, beheerder, jachtbeheerder en 'Het Schoutenhuis' uit
- We doen dat op één van de Landgoederen
- We vragen assistentie van één van de verpachters
- We denken dan aan een barbecue met boerengolf of Oudhollandse spelen
- Bij het afscheid van dhr. G. Dorrestijn was er ook een samenkomst van pachters en verpachters enz. Hier kwamen veel positieve reacties op, dus wellicht voor herhaling vatbaar



BIJLAGE 4

Inventarisatie draagvlak

Door de deelnemers van de cursus: 'Ondernemen op een Landgoed' zijn 3 thema's samen met u verkend. Daarbij is besproken waar kansen kunnen liggen voor rendementsverbetering van u als pachter.

Om een beeld te krijgen of deze thema's positieve energie geven bij meerdere pachters verzoeken de deelnemers van de cursus u om aan te geven waar u die zelf ziet?

Pachteroverleg

- ☐ Ja, ik zie hier een meerwaarde in
☐ Nee, ik zie dat niet zitten

Onderhoud op het Landgoed

Natuuronderhoud

- ☐ Ja, ik zie hier een meerwaarde in
☐ Nee, ik zie dat niet zitten

Gebouwen onderhoud

- ☐ Ja, ik zie hier een meerwaarde in
☐ Nee, ik zie dat niet zitten

Pachtruil op het Landgoed

- ☐ Ja, ik zie hier een meerwaarde in
☐ Nee, ik zie dat niet zitten

Wat wil u zelf betekenen in de verdere verkenning?

Naam: _____



het platteland heeft u zoveel méér te bieden

BIJLAGE 5

Samenvatting ervaringen deelnemers in het project

Introductie excursie	14 januari 2008	28 januari 2008	11 februari 2008	25 februari 2008	Individueel plan
Verpachter uit proces.	Negatieve houding bij start	Bedrijfsontwikkeling. Mogelijkheden en onmogelijkheden.	Het contact zoeken met verpachter en rentmeester.	Goede insteek.	Niet echt iets extra's.
Excursie was leerzaam. Wat er op een landgoed samen tot stand gebracht kan worden.	Bijzonder om te ontdekken dat pachten ook veel nadelen heeft waar ik eerst niet over nadacht.	We zijn door met elkaar in discussie te gaan wel weer geprikkeld om door te gaan.	Keuze uit 3 thema's voor overleg met verpachter.	Positief verloop informatie. Verloop met verpachter en rentmeester.	Bedrijfsplan wordt objectief beoordeeld.
Introductie weinig positief. Excursie positief. Goede communicatie en overleg.		Na kennismaking omslag in actie.	In deze situatie samen stappen proberen te zetten.	Positieve inzet bezoekers.	Onzekerheden wegnemen.
De meeste pachters waren negatief.		Communicatie is en blijft zeer belangrijk.	Er is geen direct resultaat. Toch is/zijn de meeste positief.	Verpachters (rentmeester) lijken het te snappen.	Zeer leerzaam om zoveel mensen te ontmoeten die van afwachting instelling naar een positieve energie gaan.
Afwachtend in begin.		Westrenen presentatie leerzaam.	Omslag naar constructieve houding: samenwerken is de sleutel.	Informatie van verpachter.	Individueel plan traject vond ik erg nuttig. Verhelderend.
De tevreden- en betrokkenheid van de pachter en de hele ontwikkeling van het landgoed.				Door positieve houding kansen benutten.	
Afwachtende houding, niet altijd positief.				Rentmeester: Positieve aanwezigheid.	
				Positief dat de verpachters er waren en het leek dat rentmeester luisterde.	
				Plannen maken voor de toekomst. Open gesprekken met verpachter en rentmeester.	
				Enorm verschil in positieve zin met de eerste bijeenkomst.	
Excursie	Interne analyse	Externe analyse	Strategische keuze	Verbinding partijen	Individueel plan

het platteland heeft u zoveel méér te bieden









NAAR EEN VEELZIJDIG PLATTELAND!

het platteland heeft u zoveel méér te bieden

Versterken van het ondernemerschap door het opstellen van nieuwe strategieën, in samenspraak met vraagpartijen en de maatschappij

ONDERNEMERSCHAP



- De ondernemer staat steeds centraal
- Stimuleren van nieuwe ondernemingsvormen
- Verbinden nature, community and specialty farming: verbreed en gangbaar
- Nieuwe samenwerkingsvormen. Horizontaal, in ketens en in regio's
- Sterke samenwerking met Social Venturing

Ontwikkelen én promoten van nieuwe marktproducten en -organisatie om aan de grote latente maatschappelijke vraag te voldoen.

MARKTCREATIE



- Verbinden van grote vraagpartijen en aanbieders
- Nieuwe belevingsproducten ontwikkelen en testen
- Professionaliseren van ketenopzet en logistiek
- Borgen van de kwaliteit in de hele keten
- Opzetten van promotionele activiteiten

Integrale aanpak van verbinden, verankeren en vervlechten, rekening houdend met de eigenheid en herkenbaarheid van de regio's.

REGIOTRANSITIE



- Regionale netwerken opzetten om duurzame regionale ontwikkeling te versterken
- Het eigen karakter van de regio benutten
- Regiobranding om herkenbaar te zijn
- Koppelen van activiteiten en functies om regiokwaliteit te verhogen
- Stimuleren van stad-land netwerken

Kennisontwikkeling en -circulatie dichtbij de regio, maar verbonden met topexpertise op nationaal en internationaal niveau

KENNISCENTRUM



- Opzetten van een kenniscentrum op nationaal niveau
- Koppeling met internationaal topinstituut
- Vertakkingen met regionale kenniscentra
- Kleine virtuele, flexibele, organisaties met participatie van andere organisaties
- Kennisontwikkeling en -circulatie door open source innovatie

Wij danken de partijen uit het bedrijfsleven en de betrokken overheden en kennisinstellingen voor de gezamenlijk ontwikkelde, vernieuwende visievorming. Onze oproep aan u: innoveer en stimuleer ook mee naar een Veelzijdig Platteland!

eten • genieten • beleven • in balans komen • leren • werken • www.veelzijdigplatteland.nl



RAPPORT

VEELZIJDIG PLATTELAND!

het platteland heeft u zoveel méér te bieden



landbouw, natuurbeheer
en visserij