



Naar nieuwe verdienmodellen op een landgoed met pachters

Marcel Vijn (PPO Wageningen UR)

Marien Borgstein (LEI Wageningen UR)

Frans van Alebeek (PPO Wageningen UR)

Gerard Migchels (Livestock Research Wageningen UR)



Naar nieuwe verdienmodellen op een landgoed met pachters

Marcel Vijn (PPO Wageningen UR)
Marien Borgstein (LEI Wageningen UR)
Frans van Alebeek (PPO Wageningen UR)
Gerard Migchels (Livestock Research Wageningen UR)

© 2015 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO.

Voor nadere informatie gelieve contact op te nemen met: DLO in het bijzonder onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO Publicatienr. 630
BO-11-012-011 Waarde van Groen.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het EZ beleidsondersteunend onderzoek, thema Stimuleren van Natuurinclusieve Economie en Natuurcombinaties, domein Natuur en Regio.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR
Business Unit Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

Adres : Postbus 430, 8200 AK Lelystad
: Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
Tel. : +31 320 291 111
Fax : +31 320 230 479
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Inhoudsopgave

pagina

SAMENVATTING.....	5
1 INLEIDING	7
1.1 Aanleiding en doel.....	7
1.2 Kader en aanpak.....	7
2 SCENARIO'S VOOR NIEUWE VERDIENMODELLEN	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Uitgangspunten	10
2.3 Scenario's voor verdienmodellen.....	10
2.3.1 Van bedrijfsmodel naar verdienmodel	10
2.3.2 Mogelijk scenario's	11
2.4 Bijdrage van scenario's aan doelen	12
2.5 Benodigde innovaties	12
2.6 Incentives en monitoring.....	14
2.6.1 Incentives.....	14
2.6.2 Monitoring.....	14
3 SAMENWERKINGSMODELLEN.....	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Karakteristieken van landgoederen.....	15
3.3 Wanneer welk samenwerkingsmodel?	15
4 EEN ROUTEKAART VOOR HET PROCES	19
5 VIJF KERNBODSCHAPPEN.....	23
LITERATUUR.....	25
BIJLAGE 1 DRIE SCENARIO'S.....	26

Samenvatting

De financiering door overheden van het behoud en beheer van natuur en landschap staat onder druk. Dat dwingt landgoedeigenaren om op zoek te gaan naar extra inkomensbronnen om de kwaliteiten van natuur en landschap op hun landgoed op niveau te kunnen houden. Landgoederen hebben behoefte aan nieuwe verdienmodellen die aansluiten bij de specifieke kenmerken van hun landgoed. Elk landgoed is namelijk uniek. Voor het beheer van hun gronden zijn landgoederen mede afhankelijk van hun pachters.

Een verdere schaalvergroting en intensivering van de huidige landbouwbedrijven gaan niet samen met een duurzaam beheer van een kleinschalig landgoederen landschap. Extensivering zet de rentabiliteit van de bedrijven teveel onder druk. De gewenste ontwikkelingsrichting kan dan zijn 'intensivering via extensivering' waarbij 'intensivering' staat voor een hogere efficiëntie. Een combinatie van strategieën, maatregelen en innovaties kan leiden tot een rendabele, duurzame landbouw die past bij de duurzaamheidsdoelen van een landgoed. Het beheer van natuur en landschap op een landgoed wordt dan nadrukkelijk onderdeel van de verdienmodellen van een duurzame landbouw. Dit is een uitdagende ontwikkeling. Een landgoed kan gewenste ontwikkelingen op pachtbedrijven monitoren en positieve prestaties zichtbaar maken en stimuleren met verschillende beloningen (incentives). Daarvoor zijn diverse instrumenten (zoals b.v. het 'Koekompas' en de 'Kringloopwijzer') beschreven.

Om deze innovaties tot een succes te maken, is een goede samenwerking tussen pachters onderling en tussen pachters en het landgoed een noodzaak. Belangrijk voor die samenwerking is de kwaliteit van het ondernemerschap bij de pachters en bij het landgoed en de verstandhouding tussen de pachters onderling en die tussen de pachters en het landgoed. Gesprekken over posities en rollen, met aandacht voor gelijkwaardigheid en samenwerking, zullen daarbij behulpzaam zijn.

Het proces om tot nieuwe verdienmodellen en samenwerkingsvormen vraagt om visie, duidelijkheid, transparantie, concrete doelen, vraag en aanbod, en heldere instrumenten voor beoordeling/monitoring en evaluatie van de voortgang en beloning van gewenste stappen en ontwikkelingen. Investeren in de onderlinge relaties en een goede communicatie zijn belangrijk voor het vertrouwen.

Tenslotte zijn er vijf kernboodschappen geformuleerd:

1. Behoud landgoed noodzaakt nieuwe verdienmodellen
2. Extensivering met een hogere efficiëntie als basis voor nieuwe verdienmodellen
3. Incentives versterken het ondernemerschap van pachters
4. Intensivering van de samenwerking pachters en landgoed noodzakelijk om doelstellingen te realiseren
5. Vertrouwen tussen landgoed en pachters vraagt om transparantie en een gezamenlijke routekaart

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

Landgoederen hebben grondposities op cruciale plekken in de Ecologische HoofdStructuur (EHS). Invoering van de nieuwe Subsidie Natuur- en Landschapsbeheer (SNL) regeling leidt tot lagere beheersvergoedingen voor bos- en natuurterreinen van landgoedeigenaren. Om de kwaliteit van het beheer op niveau te kunnen houden zijn extra inkomensbronnen noodzakelijk. Er zijn voorbeelden van nieuwe succesvolle verdienmodellen op landgoederen (<http://innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/527/WaardevolGroen.html>). Het is zaak om op meer landgoederen nieuwe verdienmodellen van de grond te krijgen die aansluiten bij de specifieke kenmerken van betreffende landgoederen en tegelijkertijd een bijdrage leveren aan natuur (groen) en economisch rendement (groei). Het is een uitdaging om via samenwerking tussen pachters en landgoedeigenaar de kosten van het beheer van het landschap te financieren en de kwaliteit daarvan te behouden en mogelijk zelfs te verbeteren. Ook liggen er kansen om gezamenlijk (pachter en landgoedeigenaar) meerwaarde te creëren in het vermarkten van producten en diensten van het landgoed.

1.2 Kader en aanpak

Op 13 december 2011 heeft een initiatiefgroep van vier landgoedeigenaren een zogenaamde 'Green Deal' ondertekend met minister Verhagen van het Ministerie van Economische Zaken. De initiatiefgroep wil samen met landgoedeigenaren, overheden en kennisinstellingen de dialoog aangaan over de mogelijkheid landgoedondernemers af te rekenen op een integraal plan en resultaat. Hiertoe wil zij samen met betrokken overheden een aantal handvatten en instrumenten ontwikkelen. Voor meer informatie zie de website www.hetlandgoedbedrijf.nl. De ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen voor landschapsbeheer op landgoederen met pachters past in de bijdrage die het Ministerie van Economische Zaken levert aan de Green Deal.

De focus in dit onderzoek ligt op verdienmodellen die bijdragen aan het beheer van natuur en landschap (planet) op een landgoed. Maar duurzame verdienmodellen betekent ook aandacht voor de aspecten die betrekking hebben op people en profit. Het beheer van natuur en landschap wordt in dit onderzoek opgevat in de meeste brede zin: naast de natuurgronden (o.a. bos) ook de agrarische percelen. Informatie en inzichten die binnen dit onderzoek zijn gebruikt, zijn gebaseerd op gevoerde gesprekken, websites en literatuur.

In hoofdstuk 2 worden een aantal scenario's voor verdienmodellen uitgewerkt. In hoofdstuk 3 worden een aantal samenwerkingsmodellen van pachters en landgoed beschreven die nodig zijn om te komen tot nieuwe verdienmodellen. Hoofdstuk 4 presenteert een routekaart voor het proces om te komen tot nieuwe verdienmodellen. Tenslotte worden in hoofdstuk 5 een vijftal kernboodschappen, volgend uit het onderzoek, gepresenteerd.

2 Scenario's voor nieuwe verdienmodellen

2.1 Inleiding

Een landgoed kan als doelstelling hebben: 'behoud, verdere ontwikkeling en doorgeven van het landgoed aan de volgende generatie'. Het is voor de aandeelhouders geen doel om op korte termijn financieel rendement op de aandelen te optimaliseren. De gerealiseerde opbrengsten worden weer geïnvesteerd in het landgoed zelf teneinde de eerder genoemde doelstelling te kunnen realiseren. Het landgoed staat voor een integrale benadering waarbij de verschillende functies op het landgoed met elkaar in evenwicht zijn: historie, wonen, werken en duurzaamheid. Daarbij horen actieve agrarische ondernemers met rendabele bedrijven die passen bij de landgoedcontext en geformuleerde landgoedvisie. Dit heeft consequenties voor de bedrijfsvoering van de pachtbedrijven

De doelstelling van een landgoed kan verder geconcretiseerd aan de hand van een aantal thema's en onderwerpen geclusterd onder verschillende domeinen van duurzaamheid (people, profit, planet) en sluiten zo direct aan op de eerder ontwikkelde indelingen van het Landgoedvenster en Landgoedmeter (Van Alebeek e.a., 2012). Dit resulteert in tabel 2.1

Tabel 2.1. Thema's (Van Alebeek e.a., 2012) en onderwerpen voor de verschillende domeinen van duurzaamheid

Domeinen van Duurzaamheid	Thema's en mogelijke onderwerpen onder deze domeinen
People	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur: historische en modern <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Evenwicht en samenhang agrarisch landschap en landgoederen landschap</i> ○ <i>Behoud en verbeteren van kleinschalig landschap met karakteristieke elementen (paden, monumentale parkdelen, afwisseling open/gesloten, houtwallen, gebouwen, gewassen)</i> ○ <i>Culturele activiteiten (concerten, lezingen, films)</i> • Gemeenschap: verbondenheid met de gemeenschap <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Ruimte voor plaatselijke festiviteiten</i> • Gastvrijheid van eigenaar / landgoed <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Toegankelijkheid</i> ○ <i>Recreatie</i>
Profit	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemerschap: innovatie, zelfredzaamheid en verbinding <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Ontwikkeling landgoedmerk</i> ○ <i>Verkoop producten en diensten</i> ○ <i>Samenwerking producenten, ketenoverleg</i> • Economie: volhoudbaarheid <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Producten en diensten zijn rendabel</i> ○ <i>Producten en diensten zijn betrouwbaar en van goede kwaliteit</i> ○ <i>Producten en diensten zijn authentiek</i> ○ <i>Duurzaam geproduceerd (fairtrade, diervriendelijk, milieuvriendelijk)</i>
Planet	<ul style="list-style-type: none"> • Kringlopen <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Bodemvruchtbaarheid, kringlopen</i> ○ <i>Gebruik bestrijdingsmiddelen</i> ○ <i>Gebruik antibiotica</i> • Natuur: biodiversiteit en ecologie <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Graslandbeheer</i> ○ <i>Randenbeheer</i> ○ <i>Versterken natuur</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Beleving ruimtelijke kwaliteit, landschap <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Randenbeheer</i> ○ <i>Versterken natuur</i>
--	--

Voor landgoederen staat de samenhang centraal. Alle functies en activiteiten dienen het grotere geheel en de duurzame ontwikkeling van het gehele landgoed. Bij elk thema en onderwerp is daarom ook voortdurend de vraag aan de orde welke invloed dat heeft op - of bijdraagt aan - andere thema's, onderwerpen en ontwikkelingen op het landgoed.

Daarnaast zijn er volop onderwerpen met kansen om elkaar wederzijds te ondersteunen en te versterken. Nadenken over kringlopen, mest en bodemvruchtbaarheid kan bijvoorbeeld leiden tot oplossingen die tot een efficiëntere benutting van mineralen leiden en daardoor een lagere kostprijs van melk. Tegelijk kunnen die oplossingen leiden tot minder uitspoeling en milieubelasting, een grotere biodiversiteit in de bodem en het grasland, een gevarieerder dieet voor koeien en daarmee een grotere diergezondheid, minder antibioticagebruik, meer voedsel voor (weide)vogels en dus hogere natuurwaarden voor het landgoed als geheel.

2.2 Uitgangspunten

Uitgangspunten om te komen tot nieuwe verdienmodellen zijn (niet uitputtend):

- Het aantal pachters op landgoed blijft min of meer gelijk.
- Voor een aantal pachters biedt het bestaande verdienmodel in combinatie met de doelstelling van het landgoed én externe ontwikkelingen (o.a. kostprijsverlaging d.m.v. schaalvergroting) geen toekomst.
- Nieuwe (aanvullende) verdienmodellen zijn er op gericht om het pachtbedrijf toekomstbestendig te maken.
- Individueel maatwerk voor pachters op het landgoed.
- Niet sturen op bedrijfsprocessen bij pachters maar op resultaten voor landschap/landgoed.
- Geen afdracht van pachters naar het landgoed voor landschapsbeheer maar eigen inzet/middelen pachters mobiliseren.

2.3 Scenario's voor verdienmodellen

2.3.1 Van bedrijfsmodel naar verdienmodel

Een bedrijfsmodel of businessmodel is een model dat gebruikt wordt om diverse bedrijfsaspecten in kaart te brengen en te beheren. Hierbij kan het gaan om operationele, organisatorische en financiële aspecten, maar ook om ideële zaken en imago. Hoewel de term stamt uit de jaren vijftig van de vorige eeuw, werd deze pas in de jaren negentig algemeen gebruikt. In de vakliteratuur worden vele verschillende informele en formele definities van de term gehanteerd. De functie van het bedrijfsmodel is het beter in kaart brengen van de volgende vragen:

1. 'Value proposition', wat is het aanbod aan de klant; welk voordeel bieden we als bedrijf aan?
2. 'Market Segment', op welke doelgroep richt het bedrijf zich?
3. 'Value Chain', hoe is de waardeketen (volgens Michael Porter) van het bedrijf opgezet?
4. 'Cost structure', hoe ziet de kostenstructuur er uit, hoe gaan we verdienen met het aanbod?
5. 'Value network', hoe positioneert het bedrijf zich ten opzichte van leveranciers, afnemers, concurrenten?
6. 'Competition', hoe gaat het bedrijf concurreren?

Het verdienmodel is onderdeel van het bedrijfsmodel en sluit vooral aan bij de functies 3 en 4. Vragen die wij zouden kunnen stellen t.a.v. het verdienmodel en daarmee functie 3 en 4 zijn:

- Wat zijn de benodigde eenmalige investeringskosten per gekozen eenheid (kg, ha, m²). Welke posten kunnen hier onderscheiden worden?

- Wat is geplande terugverdiëntijd per gekozen eenheid?
- Wat is dan de benodigde opbrengst per gekozen eenheid?
- Wat zijn de onderhoudskosten per gekozen eenheid?
- Wie is de doelgroep/ hoe groot is de markt voor dergelijke initiatieven in Nederland (hoeveel eenheden zijn er weg te zetten, zicht krijgen op de opschalingsmogelijkheden)?

Nieuwe (gezamenlijke) verdienmodellen moeten onderdeel zijn van de bedrijfsmodellen van de verschillende pachters en het landgoed. Het is dus belangrijk dat een nieuw verdienmodel past in de bedrijfsmodellen van pachters en landgoed of dat de bedrijfsmodellen daarop worden aangepast. Het heeft geen zin om een pachter met een bedrijfsmodel dat gericht is op grootschalige productie voor de wereldmarkt aan te spreken met een verdienmodel waarbij het gaat om de productie van kleinschalige streekproducten.

2.3.2 Mogelijk scenario's

Veel pachters op landgoederen zijn melkveehouders. Daarom ligt de focus - in eerste instantie - op de melkveehouderij.

In deze studie ligt de nadruk op het proces om te komen tot nieuwe verdienmodellen die aansluiten bij de bedrijfsmodellen van pachters en het landgoed. Er zijn daarbij drie scenario's denkbaar:

1. Intensivering

De meest voor de hand liggende autonome ontwikkeling vanuit het perspectief van de pachters. De huidige intensiteit van net iets meer dan 15.000 kg melk per ha verhogen naar 20.000 kg melk per ha. Anticiperen op de afschaffing van het melkquotum. De afzet van de zuivel vindt plaats via de reguliere zuivelketens. Gericht op de wereldmarkt met sterk schommelende melkprijzen. Vanuit het landgoed is deze strategie een bedreiging voor het kleinschalige landschap en de natuurwaarden op het landgoed. Als het landgoed geen ruimte kan of wil bieden voor intensivering (via de beschikbare pachtgronden, ruimte voor grotere stallen, etc.) dan is dit scenario voor de pachtbedrijven niet haalbaar.

2. Extensivering

De vanuit het landgoed gewenste alternatieve ontwikkeling. De huidige intensiteit van ruwweg 15.000 kg melk per ha gaat omlaag naar ruwweg 12.000 kg melk per ha. Bij deze intensiteit is met de huidige technologie biologische melkveehouderij financieel haalbaar. De melkproductie is gericht op de regionale / biologische afzetmarkt.

3. Extensivering via intensivering (waarbij 'intensivering' staat voor een hogere efficiëntie)

Een combinatie van de scenario's 1 en 2. Dezelfde kwaliteiten als bij extensivering in combinatie met de rationaliteit van intensivering. Inzet is biologische productie maar dan met een gemiddelde intensiteit van meer dan 17.000 kg melk per ha. Geen hele grote stal, maar een grotere stal. Maar dan wel één die past bij aard van het landgoed. Geen vergroting van de percelen, maar met grotere machines (die gedeeld worden met andere pachters op het landgoed) efficiënt werken. Bepaalde percelen met goede landbouwkundige condities realiseren hoge eiwitproducties via zeer gericht bemesten. Andere percelen met goede natuurlijke condities juist extensiveren. Het is een scenario waarin de belangen van de pachters en het landgoed samenvallen. Dit scenario is lastig maar uitdagend.

Bij de drie scenario's zijn twee thema's erg belangrijk. Namelijk persoonskenmerken en ondernemerschap. Zie bijlage 1 voor de overige thema's die spelen bij de drie scenario's.

1. Intensivering

De ondernemer is een zeer professionele vakman. Het ondernemerschap bij intensivering draait om vakmanschap ten behoeve van het verhogen productie per ha en per koe.

2. Extensivering

De ondernemer is een professionele vakman en als ondernemer gericht op samenwerking en de omgeving. Het ondernemerschap draait bij extensivering om vakmanschap t.b.v. behouden van zoveel mogelijk productie per ha en per koe zonder inzet van kunstmest en bestrijdingsmiddelen. Ook vakmanschap t.b.v. maximale weidegang. Marktgerichtheid is noodzakelijk voor de afzet van de zuivelproducten.

3. Extensivering via intensivering

De ondernemer is een zeer professionele vakman en als ondernemer sterk gericht op samenwerking en de omgeving. Het ondernemerschap draait om vakmanschap t.b.v. verhogen productie per ha en per dier zonder de inzet van kunstmest en bestrijdingsmiddelen. Idem m.b.t. optimale weidegang en marktgerichtheid voor de afzet.

2.4 Bijdrage van scenario's aan doelen

De drie verschillende scenario's: Intensivering, Extensivering of Extensivering via intensivering hebben elk een verschillende bijdrage aan de doelen van een landgoed. Uit onderstaande tabel blijkt dat het scenario extensivering het meeste bijdraagt aan alle doelen. Het scenario Intensivering voldoet het minst.

Tabel 2.2 Drie scenario's

	Scenario's	Intensivering	Extensivering	Extensivering via intensivering
People	Evenwicht en samenhang agrarisch landschap en landgoederen landschap	-	+	0/+
	Behoud en verbeteren van kleinschalig landschap met karakteristieke elementen	-	+	0/+
	Ruimte voor plaatselijke festiviteiten	0	0	0
	Toegankelijkheid	-	+	0/+
	Recreatie	-	+	0/+
Profit	Ontwikkeling landgoedmerk	0/-	+	+
	Verkoop producten en diensten	0/-	+	+
	Samenwerking producenten, ketenoverleg	0	0/+	+
	Producten en diensten zijn rendabel	0	0/+	0/+
	Producten en diensten zijn betrouwbaar en van goede kwaliteit	0	0/+	0/+
	Producten en diensten zijn authentiek	-	+	+
	Duurzaam geproduceerd	0	+	+
Planet	Bodemvruchtbaarheid, kringlopen	0/-	+	+
	Gebruik bestrijdingsmiddelen	0/-	+	+
	Gebruik antibiotica	0/-	+	+
	Graslandbeheer	0/+	+	0/+
	Randenbeheer	0/-	+	0/+
	Versterken natuur	0/-	+	0/+

2.5 Benodigde innovaties

Het scenario intensivering past het best bij de huidige bedrijfsstrategie van pachters. Het scenario extensivering bij de door een landgoed gewenste bedrijfsstrategie van de pachters. Extensivering via intensivering is een strategie die aan kan sluiten bij de strategieën van zowel pachter als landgoedeigenaar.

Het realiseren van met name de scenario 'Extensivering via intensivering' gaat niet vanzelf. Het is een zeer uitdagend scenario. De volgende reeds eerder verkende innovaties (niet volledig) kunnen dan van meerwaarde zijn:

1. Nutriëntcentrum
Inzetten op het optimaal benutten van de nutriënten op een landgoed en de omliggende natuurgebieden. Onderdeel hiervan is het regelen van de mestafzet regelen met akkerbouwers buiten het landgoed. De biomassa uit natuurgebieden is te benutten voor bodemvruchtbaarheid intensieve percelen.



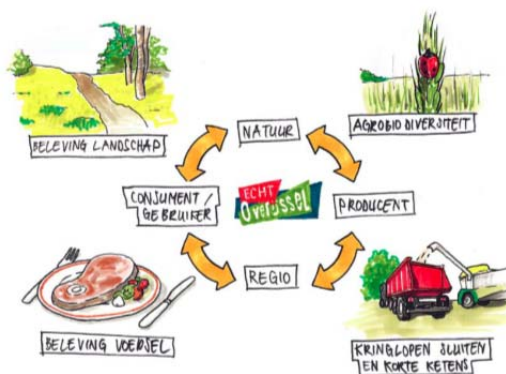
2. Emissiearme precisiebemesting
Zoveel mogelijk rendement halen uit mest. De innovatie zorgt voor een hogere productie per ha om door de mest daar in te zetten waar zij het hoogste rendement. Het nauwkeurig aanwenden zorgt voor minimale N-verliezen. Zonering van percelen gericht op extensivering (minder bemesting) en intensivering (maximale bemesting) lijkt logisch.



3. Bodemverbetering via mestraffinage
Inzet van technologie om via raffinage mest in haar onderdelen (N&P&water&biomassa) uiteen te rafelen. Deze elementen zijn daarna als een kunstmestvervanger en structuurverbeteraar inzetten. Optimaal bemesten wordt mogelijk met dierlijke mest. Kunstmest is overbodig. Organische stof optimaal benutten. Mestraffinage kan centraal op het landgoed plaatsvinden. Bijvoorbeeld als onderdeel van het nutriëntencentrum.



4. Nieuwe korte keten
Het landgoed kan komen met eigen merk, maar kan ook aansluiten bij andere merken. De beleving van het landgoed zou dan een onderscheidend element in het merk moeten zijn.



Meer informatie over deze innovaties is te vinden in de volgende documenten:

- Agrarische bedrijfsvoering en biodiversiteit: <http://content.alterra.wur.nl/Webdocs/PDFFiles/Alterraraapporten/AlterraRapport2436.pdf>
- Innoveren voor weidevogels: <http://edepot.wur.nl/41877>
- Groen ondernemen met veehouderij: <http://edepot.wur.nl/210056>

2.6 Incentives en monitoring

2.6.1 Incentives

Via incentives kan een landgoed pachters belonen die hun bedrijfsvoering aanpassen in een gewenste richting. Mogelijke incentives zijn:

1. (vrijkomende) pachtgrond,
2. Pacht (prijs en contract,
3. extern advies,
4. een investeringsbijdrage,
5. het toestaan van bebouwingen of activiteiten
6. een 'landgoedmerk'.

2.6.2 Monitoring

In het project rond het Landgoedvenster (Van Alebeek e.a., 2012) zijn enkele instrumenten gepresenteerd die kunnen helpen om als landgoed en samen met de pachters na te denken over de eigen visie op deze thema's en om de eigen prestaties op de verschillende thema's expliciet te maken.

Het beoordelen van de plannen zou mede kunnen op basis van de daadwerkelijke score en de ambities van de melkveebedrijven bij het KoeKompas en de Kringloopwijzer. Het landgoed zou samen met de melkveehouders minimale scores kunnen formuleren. Pachters die deze minimale score niet realiseren komen dan niet in aanmerking voor de bovenstaande beloning.

Rondom aspecten van duurzame landbouw zijn met name in de veehouderij leer- en verbetermodellen ontwikkeld, waarmee ondernemers hun inspanningen voor de verduurzaming van hun productie kunnen monitoren en sturen.

- Diergezondheid en dierenwelzijn: KoeKompas
Voor de onderwerpen diergezondheid en dierenwelzijn is gebruik te maken van het KoeKompas (wordt o.a. door Cono gebruikt in haar CaringDairy programma. Zie <http://edepot.wur.nl/168733> en samengevat: <http://www.duurzamezuivelketen.nl/sites/default/files/Folder%20Koe-Kompas.pdf>). Het Koe-Kompas is een managementinstrument waarmee de veehouder en de dierenarts samen kijken naar voeding en water, huisvesting, dierenwelzijn, melken, werkrouines, jongvee-opfok en diergezondheid. Het Koe-Kompas laat via een risicoanalyse zien waar sterke punten liggen en waar stappen gezet kunnen worden om te verbeteren. Kortom, een praktisch instrument om de diergezondheid en dierwelzijn op het bedrijf verder te optimaliseren.
- Bodemvruchtbaarheid en kringlopen: Kringloopwijzer
Voor het onderwerp bodemvruchtbaarheid en kringlopen zou dat de KringloopWijzer kunnen zijn. De KringloopWijzer (zie: <http://www.verantwoordeveehouderij.nl/nl/mijnkringloopwijzer.htm>) brengt voor een specifiek bedrijf eenvoudig de mineralenkringlopen in beeld. Uit de kringlopen volgen dan weer kringloopcores als excreties van stikstof en fosfaat, overschotten van stikstof en fosfaat, mineralenbenuttingen en ammoniakemissie. Broeikasgasemissies zullen nog toegevoegd worden. De Excretiewijzer ('BEX') is de basis van en geïntegreerd in de KringloopWijzer. Met enkele aanvullende vragen is de mineralenkringloop eenvoudig te maken. Een kringloop laat zien waar de sterke en zwakke punten in het bedrijf zitten als het gaat om mineralenbenutting. En efficiënt mineralengebruik leidt tot hogere gewasopbrengsten of minder verliezen van mineralen. Hierdoor kan een melkveehouder dus zijn bedrijfsvoering verbeteren en kosten besparen. Bovendien is het ook goed voor het milieu. Alle zuivelverwerkers gaan binnenkort deelname aan de kringloopwijzer voor de melkveehouders verplicht stellen.

3 Samenwerkingsmodellen

3.1 Inleiding

De zoektocht voor een landgoed is hoe de ontwikkeling van de pachtbedrijven op het landgoed zo goed mogelijk aansluit op en kan bijdragen aan eerder gestelde landgoed doelstellingen. Dat kan niet zonder de actieve betrokkenheid en medewerking van de pachters op het landgoed. Daarbij gaat het om een proces van samen kijken naar knelpunten en kansen, zoeken naar passende oplossingen, leren, plannen maken en verbeteringen doorvoeren.

Nieuwe verdienmodellen realiseren op landgoederen vraagt ook om andere vormen van samenwerking. Want samenwerking tussen pachters en verpachter is de sleutel om gezamenlijk de beleving van het landgoed te kunnen vermarkten. In dit hoofdstuk worden een aantal mogelijke samenwerkingsmodellen beschreven. Het hangt af van de karakteristieken van een landgoed welke organisatievormen geschikt zijn.

De verschillende vormen van samenwerking worden in dit hoofdstuk alleen nader uitgewerkt – als een voorbeeld – voor de aanpak van korte ketens. Maar die aanpak zou evengoed uitgewerkt kunnen worden voor de andere benodigde innovaties zoals die in hoofdstuk 2 zijn beschreven.

3.2 Karakteristieken van landgoederen

Er zijn veel samenwerkingsmodellen denkbaar op te komen tot nieuwe verdienmodellen voor pachtbedrijven op landgoederen. Elk landgoed is anders. Een blauwdruk is dan ook niet te geven. Belangrijke karakteristieken die van invloed zijn op de slagingskans van samenwerkingsmodellen zijn:

Het ondernemerschap bij de pachters

Des te ondernemender de pachters, des te meer kansen zij zien en des te groter variatie aan oplossingsrichtingen die mogelijk zijn. Het kan wel tot spanning tussen pachters onderling leiden. Omdat ze elkaar als concurrent kunnen zien.

Het ondernemerschap bij de landgoedeigenaar

Des te ondernemender de landgoedeigenaar, des te meer kansen zij zien en des te groter variatie aan oplossingsrichtingen die mogelijk zijn. Het kan wel tot spanning tussen pachters en de landgoedeigenaar. Omdat ze elkaar als concurrent kunnen zien.

De verstandhouding tussen pachters onderling

Des te beter de verstandhouding, des te eenvoudiger de samenwerking onderling. Meer samenwerking onderling vergroot de kansen om de potenties die er in de markt zijn ook daadwerkelijk te benutten.

De verstandhouding tussen pachters en landgoedeigenaar

Des te beter de verstandhouding, des te eenvoudiger het is om als pachters en landgoedeigenaren samen te werken. Ervaringen uit het verleden spelen een belangrijke rol.

3.3 Wanneer welk samenwerkingsmodel?

Niet elk samenwerkingsmodel is in elke situatie even kansrijk. In tabel 3.1 is weergegeven in welke situatie welk samenwerkingsmodel kansrijk is. De twee meest uiteenlopende samenwerkingsmodellen zijn in de meeste gevallen kansrijk. De variant dat de pachters alles zelf doen. En de variant dat de landgoedeigenaar alles zelf doet. Hier geldt alleen de voorwaarde dat de pachters of de landgoedeigenaar over goed ondernemerschap dienen te beschikken.

Samenwerking tussen pachters is alleen kansrijk als de relatie tussen de pachters goed is (zie varianten 2

t/m 4). De samenwerking tussen landgoed en pachters gaat alleen lukken als de relatie onderling goed is. Dat geldt voor de varianten 5 t/m 8. Waarbij de samenwerking bij variant 5 en 6 het meest intensief is. Want daar hebben de pachters en het landgoed een gezamenlijk juridische entiteit (stichting, coöperatie of BV).

Tabel 3.1 Samenwerkingsmodellen

Samenwerkingsmodel	Ondernemerschap				Verstandhouding			
	Pachters		Landgoed		Pachters onderling		Pachters en landgoed	
	+	-	+	-	+	-	+	-
1. Pachters doen alles zelf								
2. Pachters werken (ad hoc) samen								
3. Pachters in samenwerkingsverband								
4. Pachters hebben een gezamenlijke verkoopstructuur								
5. Pachters + landgoed hebben een gezamenlijke structuur, verkoop door pachters								
6. Pachters + landgoed hebben een gezamenlijke structuur, ook voor verkoop								
7. Landgoed beheert merk, pachters verkoop en productie								
8. Landgoed eigenaar van franchiseconcept, pachters zijn franchisenemers								
9. Landgoed verkoopt producten (en diensten), pachters zijn leverancier								
10. Landgoed doet alles zelf, geen pachters (Mariënwaerdt)								

Kansrijk	
Neutraal	
Niet kansrijk	
Niet van toepassing / niet relevant	

Belangrijk voor die samenwerking is de kwaliteit van het ondernemerschap bij de pachters en bij het landgoed en de verstandhouding tussen de pachters onderling en die tussen de pachters en het landgoed. Over de kwaliteiten van het ondernemerschap is nog niet veel geïnventariseerd en vastgelegd; er zijn hierover wel vragen gesteld door de rentmeester. Een verdere verkenning van de ondernemerskwaliteiten is gewenst om te kunnen inschatten of die matchen met de ambitieuze doelen.

Pachters geven aan dat de onderlinge relaties worden vertroebeld door concurrentie om grond. De relatie van de pachters met het landgoed wordt ervaren als hiërarchisch en belast door de onzekere situatie. Het is voor het proces beslist gewenst dat de onderlinge relaties tussen pachters en tussen pachters en landgoed veranderen. Daar zou aandacht aan moeten worden besteed en daarvoor zouden concrete acties moeten worden ondernomen.

4 Een routekaart voor het proces

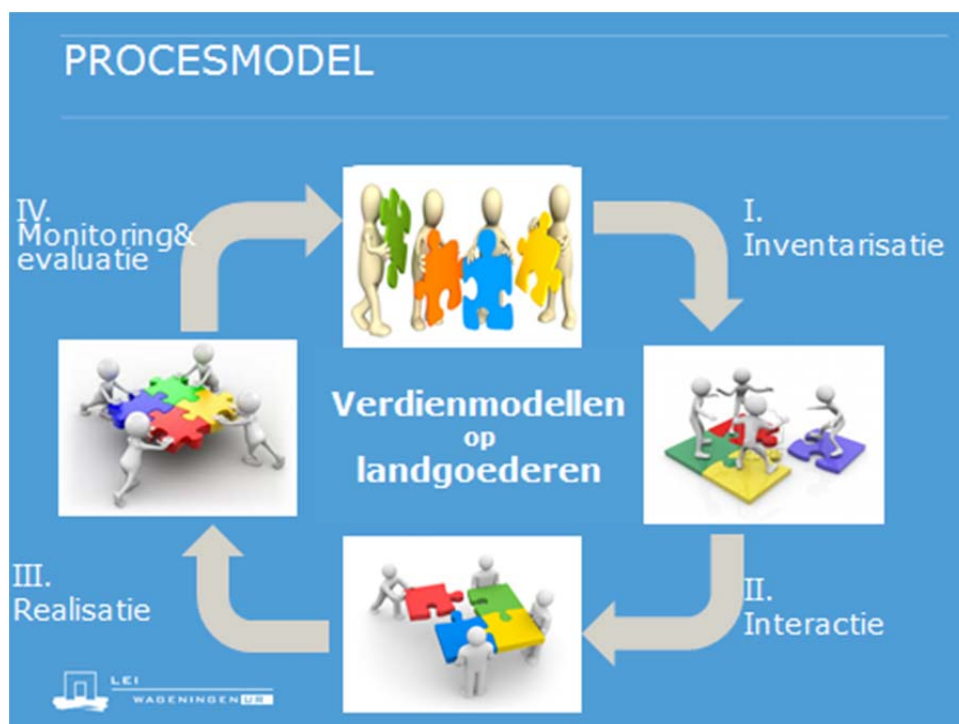
Uiteindelijk is het de bedoeling dat er nieuwe verdienmodellen voor landschapsbeheer op landgoederen met pachters ontwikkeld worden. Hier wordt een eerste aanzet gegeven ten aanzien van de stappen die ondernomen dienen te worden. Die verschillende stappen vormen met elkaar een routekaart. De routekaart bestaat uit vier stappen waarvan de eerste drie gevolgtijdelijk na elkaar doorlopen dienen te worden. De vierde stap kan tijdens en na afloop van iedere stap worden gedaan:

- I. Inventarisatie: state of the art. Hier wordt gezocht naar antwoorden op de vraag: wie is wat aan het doen op het landgoed, en hoe? De vragen worden zowel bij de landgoedeigenaren/aandeelhouders als de pachters gesteld.
- II. Interactie: actualiteit checken en draagvlak creëren. Hier vooral kijken of wat gevonden is nog klopt en wat dat betekent voor de verschillende betrokken partijen in termen van kansen, bedreigingen en mogelijke nieuwe verdienmodellen. Op basis van interactie kan dat wat gevonden is tijdens de inventarisatie worden aangescherpt. Pas wanneer er voldoende draagvlak in deze fase is verkregen, kan overgegaan worden op realisatie.
- III. Realisatie: uitvoering van wat is afgesproken op basis van het verkregen draagvlak in voorafgaande stap. Vanuit de gekozen nieuwe (aanvullende) verdienmodellen wordt realisatie van landschapsbeheer nagestreefd waarvoor de pachter in ruil specifiek incentives (beloningen) krijgt.
- IV. Monitoring en evaluatie: van zowel de voortgang als de gevolde aanpak in de verschillende stappen

Tabel 4.1 Processtappen

I. INVENTARISATIE: state of the art m.b.t. verdienmodellen		II. INTERACTIE; actualiteit checken en draagvlak creëren		III. REALISATIE: uitvoering van wat is afgesproken, gericht op verdienmodellen voor landschapsbeheer	
a. Bestaande verdienmodellen pachters	b. Doelstelling/visie landgoed t.a.v. behoud/verbeteren landschap	c. Kansen en bedreigingen voor pachters en landgoed	d. Nieuwe (aanvullende) verdienmodellen pachters	e. Levert op voor landschap (scoren)	f. Incentives van landgoed
-Melkvee intensief -Melkvee extensief -Jongvee -Vleesvee -Akkerbouw -Paarden	-Duurzaam beheer pachtgrond -Kleinschalig landschap met karakteristieke elementen (b.v. houtwallen)	Kansen: -Duurzaam -Regionaal -Landschap vermarkten (rust) Bedreiging: -Schaalvergroting nauwelijks mogelijk	-Boeren met natuur (grond) -Biologisch -Streekproducten -Pure Grazing -Zorg -Kinderopvang -Fairs	-Gebruik pachtgrond (bodem, grasland, andere gewassen) -Beheer/aanleg kleinschalige landschapselementen -Onderhoud/verbetering gebouwen	-Pachtgrond -Merk -Franchise -Afname producten -Activiteiten / bebouwing toestaan -Mee-financieren -Extern advies -Pacht: contract / prijs
IV. MONITORING en EVALUATIE: van zowel de voortgang als de gevolgde aanpak in de verschillende stappen					

De bovenstaande stappen vormen samen het onderstaand procesmodel:



Ad I. Inventarisatie

De inventarisatie gebeurt op basis van individuele gesprekken met pachters en landgoedeigenaren/aandeelhouders. Binnen een landgoed setting moet men er zich van bewust zijn dat er in meer om mindere mate sprake zal zijn van hiërarchie tussen de betrokken partijen. Dit betekent in de praktijk dat de landgoedvisie bepaald wordt door de landgoedeigenaren/aandeelhouders (top-down).

Ad II. Interactie:

Om op het landgoed met landgoedeigenaren en pachters tot een gedragen plan te komen dat uitvoerbaar is voor de betrokken partijen, is het cruciaal om te beginnen met het zoeken naar het gemeenschappelijke. Dit gebeurt op basis van de uitkomsten uit de inventarisatiefase. Nu hebben landgoedeigenaren en pachters niet altijd dezelfde doelen voor ogen. Een gemeenschappelijk doel kan verkregen worden door interactie tussen de verschillende betrokken partijen te organiseren (Multi-Stakeholder Proces). De interactie wordt gevoerd langs de lijn van kansen/bedreigingen en de consequenties daarvan voor het verdienmodel met betrekking tot landschapsbeheer door pachters op het landgoed. De interactie kan in de vorm van een landgoed-dag en kan georganiseerd worden op basis van gelijkwaardigheid tussen de partijen.

Ad III. Realisatie

Wanneer er op basis van de interactie een nieuw dan wel aanvullend verdienmodel met betrekking tot landschapsbeheer door pachters op het landgoed is ontstaan, kan er zo door pachters een bedrijfsplan worden gemaakt. In het bedrijfsplan wordt SMART geformuleerd wie wat gaat doen teneinde het gekozen verdienmodel te realiseren.

Realisatie van het verdienmodel wordt gestimuleerd wanneer er voldoende duidelijkheid is voor de pachters wat het hen aan incentives oplevert. Het uitdelen van incentives kan gezien worden als een beloning voor goed gedrag van de pachter. Vanuit de landgoedeigenaren/aandeelhouders zal pas overgegaan worden tot het daadwerkelijk realiseren van de incentives wanneer er voldoende vertrouwen is in de uitvoering. Dit vertrouwen kan vastgelegd worden in een soort contract waarin expliciet vermeld staat wie van de

betrokken partijen wat onder welke voorwaarden gaat doen. Vanuit de landgoedeigenaren/aandeelhouders zal het belangrijk zijn dat alles wat door de pachters gedaan wordt een bijdrage levert aan de eerder door hen opgestelde landgoedvisie.

Ad IV. Monitoring en evaluatie

In het procesmodel is ook een stap monitoring en evaluatie opgenomen. Iedere stap kan gemonitord worden vanuit de gedachte 'wat zie ik gebeuren en hoe is dat te verklaren'. Antwoorden op deze vragen bieden de mogelijkheid om het proces aan te passen en het eindresultaat te verbeteren dan wel eerder te behalen in de tijd.

5 Vijf kernboodschappen

Het voorafgaande vormt de basis voor onderstaande vijf kernboodschappen:

1. Behoud landgoed noodzaakt nieuwe verdienmodellen

Twee ontwikkelingen noodzaken landgoederen na te denken over nieuwe verdienmodellen:

- a. De financiering door overheden van het behoud en beheer van natuur en landschap staat onder druk. Dat dwingt landgoedeigenaren om op zoek te gaan naar extra inkomensbronnen om de kwaliteiten van natuur en landschap op hun landgoed op niveau te kunnen houden.
- b. De ontwikkeling van de melkveehouderij richting schaalvergroting en intensivering gaat niet goed samen met een duurzaam beheer van een karakteristiek, kleinschalig landgoederenlandschap.

2. Extensivering met een hogere efficiëntie als basis voor nieuwe verdienmodellen

De gewenste extensivering (voor een mooier landschap en versterking van natuurwaarden) zet de rentabiliteit van de pachtbedrijven zodanig onder druk dat dat geen duurzame toekomst voor het landgoed oplevert. Een alternatief is het scenario van 'extensivering via intensivering' voor de melkveehouderijbedrijven, waarbij 'intensivering' staat voor een hogere efficiëntie. Dat kan door uitbreiding van het areaal met natuurgras, een beperkte uitbreiding van stallen, een slimme verkaveling, weidegang in combinatie met strategieën voor ammoniakreductie, een biologische bedrijfsvoering, ontwikkeling van ondernemerschap, marktgerichtheid en een slimme marketing van producten van het landgoed (merk). Dit scenario van 'extensivering via intensivering' vraagt veel inzet en innovatief vermogen van zowel pachters als landgoed.

3. Incentives versterken het ondernemerschap van pachters

Het landgoed heeft een aantal incentives om pachters te ondersteunen bij de gewenste ontwikkeling zoals een gerichte toedeling van (vrijkomende) pachtgronden, meedenken over slimme verkaveling, betalen van externe adviezen en kennis ter beschikking stellen, ruimte bieden voor bebouwing en het toestaan van nieuwe activiteiten, het ontwikkelen van een landgoedmerk en door investeringen in gebouwen en machines. Het op een goede manier inzetten van de juiste incentives kan de gewenste ontwikkeling (sterk) versnellen. Een incentive werkt pas stimulerend als deze ook zo door de pachter(s) wordt ervaren en in overleg met hen wordt vastgesteld. Maatwerk is daarbij van belang.

4. Intensivering van de samenwerking pachters en landgoed noodzakelijk om doelstellingen te realiseren

Het verwezenlijken van de doelstellingen van het landgoed vraagt om een intensivering van de samenwerking tussen pachters onderling en pachters en landgoed. Belangrijk voor die samenwerking is:

- a. De mate van ondernemerschap van pachters en landgoed. Een verkenning van de ondernemerskwaliteiten is gewenst om te kunnen inschatten of die matchen met de doelen van het landgoed.
- b. De verstandhouding tussen de pachters onderling en die tussen de pachters en het landgoed. Bij pachters kunnen de onderlinge relaties worden belast door concurrentie om grond. Ook kunnen pachters ervaren dat ze afhankelijk zijn van het landgoed en kunnen ze onzeker zijn over hoe de visie van het landgoed uitpakt voor het eigen bedrijf. Daar moet aandacht aan worden besteed en daarvoor moeten concrete acties worden ondernomen.

5. Vertrouwen tussen landgoed en pachters vraagt om transparantie en een gezamenlijke routekaart

Het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen vraagt om een intensievere samenwerking en daarmee vertrouwen en daarbij is transparantie noodzakelijk. Transparantie wordt bevorderd door informatie voor iedereen toegankelijk te maken en doelstellingen en incentives gezamenlijk vast te stellen. Landgoed en pachters zullen gezamenlijk een routekaart moeten maken waarbij alle stappen worden doorlopen. Deze stappen zijn:

- Inventarisatie: zowel bij landgoed als pachters de huidige situatie en de toekomst(visie);
- Interactie: op landgoed draagvlak creëren voor doelstellingen en nieuwe verdienmodellen;

- Realisatie: van nieuwe verdienmodellen op het landgoed;
- Monitoring & evaluatie: worden de verwachtingen en doelstellingen van zowel landgoed als pachters gerealiseerd?

Literatuur

Alebeek, F. van, M. Vijn & M. Schoutsen, 2012. Kwalificeren landgoederen: ontwikkeling van de Landgoedmeter en het Landgoedvenster. PPO rapport nr. 532, Wageningen Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). 40 p. (<http://edepot.wur.nl/245790>)

Alebeek, F. van, M. Vijn & M. Schoutsen, 2011. Het Landgoedvenster – Een nieuw instrument voor de maatschappelijke ontwikkeling van landgoederen. Uitgangspunten en ontwerpkeuzen. Wageningen Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). PPO projectnr 3250226011. (<http://edepot.wur.nl/185067>)

Anoniem, zonder jaartal. Gezondere veestapel met het Koe-Kompas! Folder. 6p. (<http://www.duurzamezuivelketen.nl/sites/default/files/Folder%20Koe-Kompas.pdf>)

CONO Kaasmakers, 2010. Handboek Koekompas. Versie januari 2010. Middenbeemster, Cono, 67 p. (<http://edepot.wur.nl/168733>)

Evers, A., M. de Haan, G. Hilhorst, B. Meerkerk, J. Voets & J. Oenema, 2013. Handleiding: Aan de slag met de KringloopWijzer. Wageningen UR ism PPP agro advies, 28 p. (http://www.verantwoordeveehouderij.nl/upload_mm/b/2/e/4999653b-1281-4eca-964f-45eb6b87a890_handleiding_KringloopWijzer_okt_2013.pdf)

Innovatienetwerk, WaardevolGroen. (<http://innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/527/WaardevolGroen.html>)

Kringloopwijzer. Zie <http://www.verantwoordeveehouderij.nl/nl/mijnkringloopwijzer/KringloopWijzer-6.htm>

Melman, Th.C.P., W.A. Ozinga, A.G.M. Schotman, H. Sierdsema, R.A.M. Schrijver, G. Migchels, T.A. Vogelzang, 2013. Agrarische bedrijfsvoering en biodiversiteit; kansrijke gebieden, samenhang met bedrijfstypen, perspectieven. Wageningen, Alterra, Alterra rapport 2436. 162 p. (<http://content.alterra.wur.nl/Webdocs/PDFFiles/Alterrapapporten/AlterraRapport2436.pdf>)

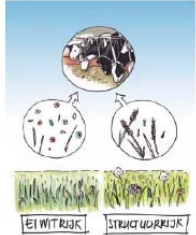




Noorduyn, L. (red.), 2007. Innoveren voor weidevogels. Menukaart voor effectief weidevogelbeheer op moderne melkveebedrijven. Brochure Wageningen UR ASG Veehouderij, 16 p. (<http://edepot.wur.nl/41877>)

Noorduyn, L. (red.), 2011. Groen ondernemen met veehouderij. Een nieuwe werkelijkheid. Brochure Wageningen UR Livestock Research, 24 p. (<http://edepot.wur.nl/210056>)

Osterwalder, A. & Y. Pigneur, 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. 288 p.

Vijn, M., F. van Alebeek, P. de Wolf & A. Visser, 2010. Naar een nieuw instrument voor gebiedscertificering voor bedrijven. Lelystad, PPO-AGV projectnr 3250118208. (<http://edepot.wur.nl/50819>)

Bijlage 1 Drie scenario's

Thema's	Scenario's		
	Intensivering	Extensivering	Extensivering via intensivering
Aanvullend areaal natuurgras 	Goede aanvulling op intensief grasland *). Een optie, geen must.	Voorwaarde om tot rendabel bedrijfssysteem te kunnen komen. Kan ook via natuurgras van buiten het landgoed.	Zie extensivering.
Gebouwen/Stallen 	Beperkte uitbreiding van stallen nodig bij $\pm 20\%$ verhoging van melkproductie per koe. Bij beperkte toename van melkproductie per koe is uitbreiding van stallen nodig.	Bestaande stallen voldoen.	Zie intensivering.
Dieren 	Weidegang geen must. Ammoniak emissie per dier daalt bij hogere melkproductie per koe en bij weidegang.	Weidegang voorwaarde en een goede strategie om ammoniakemissie te reduceren.	Zie extensivering.
Bedrijfsvoering 	Gangbaar. Intensivering vraagt om hogere grasland en mais productie per ha. Optimaal benutten van de nutriënten op het bedrijf is een voorwaarde om dit te realiseren.	Biologisch. Werken zonder kunstmest vraagt om het stimuleren van het bodemleven en optimaal benutten van de nutriënten op het bedrijf.	Biologisch. Zie verder zowel intensivering als extensivering.
Ondernemerschap 	Draait om vakmanschap t.b.v. verhogen productie per ha en per koe.	Draait om vakmanschap t.b.v. behouden van zoveel mogelijk productie per ha en per koe zonder inzet van kunstmest en bestrijdingsmiddelen. Ook vakmanschap t.b.v. maximale weidegang. Markt-gerichtheid noodzakelijk voor de afzet van de zuivelproducten.	Draait om vakmanschap t.b.v. verhogen productie per ha en per dier zonder de inzet van kunstmest en bestrijdingsmiddel en. Idem m.b.t. optimale weidegang en marktgerichtheid voor de afzet.

Persoonskenmerken 	Zeer professionele vakman.	Professionele vakman en als ondernemer gericht op samenwerking.	Zeer professionele vakman en als ondernemer sterk gericht op samenwerking.
Landschappelijke inpassing 	Speelt alleen bij uitbreiding stallen.	N.v.t.	Zie intensivering.
Marketing 	N.v.t.	Cruciaal om de regioproducten goed af te kunnen zetten.	Zie extensivering.
Verkaveling 	Liefst aaneengesloten (geen veldkavels) om arbeidsinzet te verminderen. Geen must.	Voldoende grote huiskavel noodzakelijk vanwege weidegang.	Optimale verkaveling is een must om de arbeidsinzet te verminderen en om weidegang mogelijk te maken.

*) 17% van rantsoen is te vervangen door natuurgras zonder daling van het saldo. De melkproductie blijft nagenoeg op peil.

