



Kritische succesfactoren van duurzame agrarische bedrijfsmodellen

Ervaringen met de CNABM-tool

Aniek Hilkens, Amber Kuipers-ten Brummelhuis, Marijke Dijkshoorn-Dekker en Carolien de Lauwere

Inleiding: het belang van nieuwe verdienmodellen

In Nederland heeft een jarenlange focus op het verhogen van de productiviteit en het verlagen van de kosten geleid tot monoculturen, die een negatieve impact hebben op het milieu, vooral op het gebied van biodiversiteit, waterkwaliteit en de aantrekkelijkheid van het landschap. De Nederlandse overheid heeft dan ook tot voor kort gepleit voor een transitie naar circulaire landbouw, met natuurinclusieve landbouw als een belangrijk perspectief (Transitieteam Biomassa en Voedsel, 2018). Ondanks dat de beleidsdoelen veranderd zijn met de komst van een nieuw kabinet, is deze ontwikkeling nog steeds relevant, om de negatieve invloed op het milieu en biodiversiteit te minimaliseren. Natuurinclusieve landbouw heeft als doel duurzamere landbouwpraktijken te bevorderen die negatieve ecologische impact minimaliseren en positieve impact maximaliseren (Runhaar, 2017). Deze ontwikkelingen vragen ook om nieuwe, duurzame bedrijfsmodellen voor agrariërs en dat erkent de Nederlandse overheid ([Kennisagenda Landbouw Voedsel en Water](#)).

In lijn hiermee hebben onderzoekers van Wageningen Economic Research een raamwerk ontwikkeld om kritische succesfactoren van circulaire en natuurinclusieve agrarische bedrijfsmodellen, (CNABM's) — of simpelweg duurzame bedrijfsmodellen — inzichtelijk te maken (De Lauwere et al., 2024).¹

Dit CNABM-raamwerk kan agrariërs, hun adviseurs en financieringsorganisaties helpen inzicht te krijgen in (1) welke knelpunten en drijfveren het realiseren van het bedrijfsmodel negatief of positief kunnen beïnvloeden (adoptiefactoren), (2) hoe de bedrijfsmodellen van de agrarische ondernemers eruit zien, wat de sterke en zwakke punten ervan zijn, en (3) wat de positieve en negatieve effecten van het nieuwe bedrijfsmodel kunnen zijn op financiële, sociale en ecologische duurzaamheid. Met deze inzichten kan het raamwerk het transitieproces ondersteunen.

Deze factsheet beschrijft het resultaat van de toepassing van het CNABM-raamwerk in twee verschillende netwerken, één in Gelderland en één in Overijssel, en geeft daarmee inzicht in het type uitkomsten die de toepassing van het CNABM-raamwerk oplevert en onder welke voorwaarden het raamwerk succesvol ingezet kan worden.

¹ Dit onderzoeksproject is gefinancierd binnen het Wageningen University & Research Kennis Basis Programma KB34 'Circular & Climate Neutral Society' (KB-34-01-011) dat wordt ondersteund met financiering van het Nederlandse ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN).

Het CNABM-raamwerk

Het CNABM-raamwerk is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke literatuur, een deskstudie over suikerbietenteelt en 7 empirische casestudies waarin agrariërs met een circulaire en/of natuurinclusieve bedrijfsvoering zijn geïnterviewd (De Lauwere et al., 2024).

Uit de literatuurstudie en interviews met agrariërs kwam naar voren dat agrariërs die een circulaire of natuurinclusieve boerderij willen realiseren — of in het algemeen duurzamer willen boeren — verschillende obstakels (negatieve adoptiefactoren) tegenkomen op hun pad, maar ook drijfveren (positieve adoptiefactoren) die hen helpen in het proces. Voorbeelden van negatieve en positieve adoptiefactoren illustreren we aan de hand van de suikerbietenteeltcasus, waarbij het doel is om bijproducten, die overblijven nadat suiker uit de biet is onttrokken, worden gebruikt voor onder andere de productie van energie, biobased vezels of diervoeding (voor koeien). Voorbeelden van negatieve adoptiefactoren (obstakels) zijn een invoering van belasting op suiker (politiek) en hogere productiekosten van biobased materialen vergeleken met traditionele materialen (economisch). Voorbeelden van positieve adoptiefactoren (drijfveren) zijn de noodzaak van het gebruik van hernieuwbare energie (milieu) (De Lauwere et al., 2024).

De literatuur leert ons verder hoe de bedrijfsmodellen van de agrarische ondernemers eruitzien, wat belangrijke onderdelen van bedrijfsmodellen zijn en dat circulaire en natuurinclusieve agrarische bedrijfsmodellen zich niet alleen richten op het maken van winst. Ze nemen ook andere soorten waarde mee, die belangrijk zijn voor een bredere groep betrokkenen (Bocken et al., 2013; Hatvani et al., 2022; Barth et al., 2017; Bocken, 2019; Joyce en Paguin, 2019).

Ten slotte is het belangrijk om de duurzaamheidsimpact mee te nemen in het beoordelen van CNABM's. Deze waarden kunnen worden gekoppeld aan het 'klassieke' triple bottom line (TBL) duurzaamheidsconcept van 'People, Planet and Profit' (Elkington, 1998). Dit betekent een focus op drie dimensies van duurzame ontwikkeling, namelijk: milieukwaliteit, sociale rechtvaardigheid en economische voordelen (Elkington, 1998; Martins Pereira en Cordeiro Martins, 2021; Salome Correia, 2019; Ndambi et al., 2020).

Het CNABM-raamwerk bestaat daarom uit drie elementen (De Lauwere et al., 2024):

- **de sociale en fysieke omgeving ('adoptiefactoren')** waarin ondernemers opereren
- **het bedrijfsniveau** waarin bouwstenen van het Business Model Canvas, the circular building blocks en sterktes en zwaktes van de SWOT-analyse zijn opgenomen
- **de duurzaamheidsimpact** waarin positieve en negatieve sociale, milieu en financiële consequenties van bedrijfsmodellen worden meegenomen.

Conceptueel raamwerk voor Circulaire en Natuur inclusieve of Natuur positieve Agrarische Bedrijfsmodellen	Sociale en fysieke context		
	Adoptie factoren		
		Obstakels	Drijfveren
	Politiek		
	Economisch		
	Sociaal		
	Technologisch/ informatie		
	Juridisch		
	Milieu		
	Keten		
	Organisatorisch		
	Bedrijfsniveau		
	Bouwstenen van het "Business Model Canvas" (BMC): waardepropositie; klantrelaties en segmenten; kanalen; activiteiten; middelen; partners; kostenstructuur; inkomstenstromen		
	Circulaire bouwstenen: "take-back" systeem, infrastructuur die het verwerken en verzamelen van biobased producten faciliteert		
	Sterktes en Zwaktes van de SWOT analyse		
	Duurzaamheidsimpact		
		Positieve consequenties	Negatieve consequenties
	Sociaal		
	Milieu		
	Financieel		

Conceptueel raamwerk voor Circulaire en Natuurinclusieve of Natuurpositieve Agrarische Bedrijfsmodellen

Bron: De Lauwere et al. (2024).

Toepassing in de praktijk

Het CNABM-raamwerk is getest in de praktijk in twee workshops in Twente en de Regio Stedendriehoek. In beide workshops is er ingegaan op gewassen die verbouwd kunnen worden voor de bouwsector. De andere twee casussen die in de workshops behandeld werden, waren natuurinclusieve landbouw en groenteteelt voor de regio.

Beide workshops bestonden uit drie delen:

Deel 1: Wat komt er op het gebied af?

In het eerste onderdeel van de workshop, hebben we besproken waar boerenbedrijven in een gebied in de toekomst mee te maken kunnen krijgen. De adoptiefactoren uit het bovenste deel van het CNABM-raamwerk stonden hier centraal. Deze zijn onderverdeeld in politieke, economische, sociale, technologische, legale en milieugerelateerde factoren (zie De Lauwere et al., 2024, voor meer uitleg hierover). De vraag welke factoren de activiteiten op het boerenbedrijf (kunnen gaan) beïnvloeden werden besproken.

Deel 2: Ontwikkelingsopties uitpluizen

Na het gezamenlijk schetsen van een overzicht van factoren die de activiteiten op het boerenbedrijf nu en in de toekomst (zullen gaan) beïnvloeden, gingen we dieper in op potentiële ontwikkelingsopties voor de landbouw in het gebied. Het onderstaande canvas, afgeleid van het Business Model Canvas (Osterwalder, 2010) werd gebruikt om het gesprek hierover te structureren:

KERN PARTNERS	KERN ACTIVITEITEN	WAARDE PROPOSITIE	KLANTRELATIE	KERN KLANTEN
	KERN GRONDSTOFFEN	IMPACT OP OMGEVING SOCIAAL / MILIEU / ECONOMISCH	KANALEN	
KOSTSTRUCTUUR			INKOMENSTROMEN	

Met behulp van dit raamwerk, bespraken we voor de potentiële ontwikkelingsopties:

- de waardepropositie(s) en de sterke en zwakke punten van deze propositie(s)
- de economische, sociale en milieu-impact van de ontwikkelingsoptie.

Deel 3: Samenvatting en vervolg

Ten slotte werden de bevindingen van de middag samengevat en vervolgstappen geformuleerd.

Workshop in Twente met de Land Bouwers

De eerste workshop vond plaats op 11 april 2024 in Twente in samenwerking met de Land Bouwers. De Land Bouwers noemen zichzelf 'aanjagers van vernieuwing'. Hun doel is de transitie naar een duurzaam landelijk gebied te versnellen in Twente en zij hebben daarvoor een versnellingsagenda opgesteld. Het programmateam is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de versnellingsagenda. Daarnaast bestaat de organisatie uit een stuurgroep, bestuur en agrarische adviescommissie. In de workshop hebben we met belanghebbenden verschillende ontwikkelingsopties in het verdienmodel van boeren in Twente doorgrond met een focus op natuurinclusieve landbouw en bouwgewassen. Deelnemers aan deze workshop waren de Land Bouwers, agrariërs, onderzoekers van Wageningen Research, vertegenwoordigers van LTO, Waterschap Vechtstromen, Twenteboard, Rabobank, Landschap Overijssel en het ministerie van LNV.

De workshop was onderdeel van het programma 'Verdienmodel van de Land Bouwers', waarin op zoek wordt gegaan naar alternatieve verdienmodellen voor agrariërs in de regio.

Uitkomsten deel 1: Wat komt er op het gebied af?

In het eerste onderdeel van de workshop keken we naar de toekomst en somden deelnemers op welke factoren volgens hen de activiteiten op het boerenbedrijf (zullen) beïnvloeden:

Factor	Barrières	Kansen
Politiek	<ul style="list-style-type: none">• Toekomstperspectief voor agrariërs is onduidelijk• Stikstofproblematiek en bijbehorende regelgeving wordt strenger• Politieke onzekerheid (Nederland en Europa)	<ul style="list-style-type: none">• Vanwege klimaatafspraken wordt lokaal eten weer belangrijker: hier liggen kansen voor kortere ketens
Economisch	<ul style="list-style-type: none">• Het is heel lastig om financiering te regelen voor ontwikkelingen (bijvoorbeeld grondaankopen voor extensivering)• Rente en kosten van mestafzet stijgen• Economie in het landelijk gebied verandert doordat de exploitatie van traditionele bedrijven verandert en boerenbedrijven stoppen	
Sociaal	<ul style="list-style-type: none">• Er zijn meer claims op de ruimte dan alleen landbouw – ook water, natuur, wonen, etc.• Maatschappelijke druk op hoe voedsel geproduceerd wordt, stijgt (dit kan ook een driver zijn, zie hiernaast)• Bedrijfsopvolgers ontbreken of gooien de handdoek in de ring (dat heeft ook sociaal een impact)	<ul style="list-style-type: none">• ‘Mensen blijven eten nodig hebben’ een concept dat mensen waarderen kan een basis zijn voor een verdienmodel• Landelijk gebied wordt ontzettend gewaardeerd. Kansen wat betreft beloning voor ecosysteemdiensten (bijvoorbeeld voor onderhoud ‘coulissenlandschap’)
Technologie	<ul style="list-style-type: none">• Technologische ontwikkelingen, financieel/ juridisch niet altijd haalbaar/te borgen	
Legaal	<ul style="list-style-type: none">• Heel lastig om vergunningen te krijgen momenteel	<ul style="list-style-type: none">• Proefprojecten met inhoudelijke potentie die ook wetenschappelijk ondersteund worden, opschalen onder geborgde omstandigheden
Milieu	<ul style="list-style-type: none">• Impact klimaatverandering• Bodem-/waterkwaliteit en basiskwaliteit Natuur – Groene Blauwe dooradering komt in gevaar• Biodiversiteit• Lastig voor agrariërs om goed advies te krijgen over hoe je zaken het best kan aanpakken: agrarisch ondernemers staan er alleen voor in de vertaling van wet- en regelgeving en toekomstvisie naar je boerenerf. Erfbetreiders trekken steeds meer hun handen af van hulp bieden in de groeiende complexiteit van uitdagingen die op het boerenerf afkomen	

Uitkomsten deel 2: Ontwikkelingsopties uitpluizen

Na het gezamenlijk schetsen van een overzicht van factoren die de activiteiten op het boerenbedrijf nu en in de toekomst (kunnen) beïnvloeden vanuit het perspectief van de deelnemers, gingen we in het tweede onderdeel dieper in op potentiële ontwikkelingsopties voor de melkveehouderij in Twente. We splitsten ons op in twee groepen: nieuwe gewassen en natuurinclusieve landbouw.

• Nieuwe gewassen

De groep besloot in de discussie te focussen op nieuwe vezelgewassen. In Twente is er wat betreft nieuwe gewassen veel aandacht voor vezelgewassen: miscanthus (ook wel olifantsgras), hennep en silvie. Voordelen die genoemd werden, waren dat silvieproductie interessant kan zijn in combinatie met een vergistingsinstallatie voor energieproductie, waarbij het substraat uit de vergister kan dienen als vervanger voor turf. Verder zorgt het telen van nieuwe vezelgewassen voor bouwmaterialen voor extra gebiedswaarde met betrekking tot biodiversiteit en bodem en kan het ook een positieve economische impact hebben. Nadelen die werden opgemerkt zijn dat het aanzicht van deze gewassen niet zo mooi is (vanwege de hoogte van het gewas) en er beperkte markt is voor vezelgewassen. Bovendien zouden Nederlandse producten vanwege hun hogere kostprijs lastig kunnen concurreren met andere landen. Aangedragen oplossingen waren het stimuleren van de markten door bewustwording, bijvoorbeeld door het opzetten van een coöperatie met aannemers als partners. Er werd ook gedacht aan een ketenaanpak van ‘verbouwer-bouwer/woningcorporatie’, omdat die kansen biedt met betrekking tot zekerheid van

afzet. Ook randvoorwaarden zoals prestatieafspraken (door de overheid) voor lokaal afkomstige grondstoffen werden geopperd. Een ketenregisseur kan ook een rol spelen. Deelnemers noemden dat overheden een verantwoordelijkheid hebben in het inzichtelijk maken van de uitdagingen die op het boeren erf afkomen én het stellen van randvoorwaarden zoals prestatieafspraken voor lokale biobased materialen met woningcorporaties.

• **Natuurinclusief**

Deelnemers concludeerden dat er potentie is voor een waardepropositie voor natuurinclusief agrarisch ondernemen in Twente, waarin melk geproduceerd wordt met voordelen voor natuur en landschap. De groep heeft niet alleen het CNABM-raamwerk ingevuld, maar ook nagedacht over het proces dat doorlopen dient te worden om dit mogelijk te maken. Ze kwamen tot het volgende:

- Kijk met een aantal mensen uit de regio wat men met het gebied wil (vergeet daarbij alle obstakels, in deze stap is er geen ruimte voor 'ja maar').
- Dan weer trechteren door de vraag te stellen: waar lopen we tegenaan?
- Hoe gaan we die obstakels oplossen en met wie?

Wanneer in oplossingen wordt gedacht, is het belangrijk om meerdere scenario's uit te werken, aan te sluiten bij een gebiedsvisie en eventueel koploperprojecten te gebruiken als inspirerende voorbeelden. Er werd benadrukt dat ook de juiste stakeholders betrokken moeten worden om een aantal jaren samen te werken aan de oplossingen.

Uitkomsten deel 3: Samenvatting en vervolg

Ondanks de forse problemen in de sector, was er veel energie en kwamen mensen met creatieve ideeën om naar de toekomst te kijken. Belangrijke inzichten waren dat intrinsieke motivatie van boeren zelf essentieel is voor het succesvol implementeren van een nieuwe ontwikkelingsrichting, evenals het vooruitzicht dat er 'een serieuze boterham verdiend kan worden' met een bedrijfsmodel (structureel en niet voor 1 à 2 jaar).

In het programma Verdienmodel willen de Land Bouwers graag een aantal ontwikkelrichtingen hebben voor de boeren in Twente. Daar horen nieuwe teelten & natuurinclusief bij en voor die twee richtingen is er tijdens de workshop een basis gelegd. De Land Bouwers willen als vervolgstap 'nog actiever gaan dromen'. Het is belangrijk om te kijken waar de mitsen en maren zitten en wat dat betekent voor andere partijen met wie ze dan nog in gesprek moeten gaan. Ook willen ze contact leggen met andere experimenteergebieden (Noord-Nederland, Achterhoek, de Peel, Flevoland) over hoe ze kunnen samenwerken.

Workshop in Twello met de Regio Stedendriehoek

De tweede workshop vond plaats op 4 juli 2024 in Twello in samenwerking met Regio Stedendriehoek. De Regio Stedendriehoek is een samenwerkingsverband van acht gemeenten (Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Heerde, Lochem, Voorst en Zutphen). Als organisatie zet de regio zich in voor kennis en verbinding en zoekt hierbij naar samenwerking met ondernemers en kennisinstellingen in de regio: hiermee vormt zij een triple-helix waarbij overheid, ondernemers en onderwijs samen optrekken met als gezamenlijk doel het versterken van de brede welvaart van de regio.

Regio Stedendriehoek werkt aan de uitvoeringsagenda 2023-2030. Onderdeel van deze uitvoeringsagenda is het programma vitaal landelijk gebied, waarin gewerkt wordt aan een toekomstbestendige landbouw. Perspectief voor agrarisch ondernemerschap is een belangrijke pijler van toekomstbestendige landbouw. Binnen die pijler is het belangrijk om te zoeken naar nieuwe verdienmodellen, en er zit wellicht potentie in meer plantaardige teelten of teelten voor biobased bouwen.

In de workshop verkenden we welke kansen er liggen en hoe we die verder kunnen oppakken: Hoe werken we stapsgewijs naar een duurzaam verdienmodel voor de agrariërs in de streek? We hebben daarom met belanghebbenden verschillende ontwikkelingsopties voor agrariërs in de regio doorgrond, met een focus op teelt van bouwgewassen en groente. Deelnemers aan deze workshop waren ambtenaren van de regio Stedendriehoek, agrariërs, een loonwerker, onderzoekers van WUR, een innovatiecoöperatie, het waterschap Vallei Veluwe en Rabobank.

Uitkomsten deel 1: Wat komt er op het gebied af?

In het eerste onderdeel van de workshop keken we naar de toekomst en somden deelnemers op welke factoren volgens hen de activiteiten op het boerenbedrijf (zullen) beïnvloeden:

Factor	Barrières	Kansen
Politiek	<ul style="list-style-type: none">• Politieke onzekerheid (landelijk en Europees) maakt lange termijn plannen maken lastig	<ul style="list-style-type: none">• Regionale politiek is welwillend
Economisch	<ul style="list-style-type: none">• Afzetzekerheid• Risico lopen met nieuwe teelten	<ul style="list-style-type: none">• Beloning groenblauwe diensten• MKB MVO-rapportage of CSRD grote retailers (emissiecompensaties en investeringen in sociale doelen) Kansen voor investeringen in bijvoorbeeld landschapsbeleid of korte ketens?
Sociaal	<ul style="list-style-type: none">• Beschikbaarheid van arbeid• Omgevingsdruk (kritische blik van familie en vrienden, etc. als je wat anders wilt doen)• Bedrijfsopvolging: wie durft het nog aan?	<ul style="list-style-type: none">• Bewuste consumenten willen wel naar jouw boerderij komen• Massa bewuster krijgen, bijvoorbeeld door 'made in NL' te benadrukken• Vernieuwers brengen 'offers': hoe belonen we dat als maatschappij?
Technologie	<ul style="list-style-type: none">• Ontwikkeling van precisielandbouw gaat langzaam: loonwerkers vinden het ook lastig en boeren willen er niet voor betalen• Niet delen van data belemmert innovatie en risico aan data delen is potentieel misbruik• Teeltkennis moet ontwikkeld worden, koplopers en erfbetreders lopen aan tegen kennishiaten	<ul style="list-style-type: none">• Investeren in ontwikkelen techniek (inclusief precisielandbouw) als onderdeel van de oplossing• Meerdere agrariërs die vragen naar het gebruik van een bepaalde machine biedt kansen met betrekking tot verdienmodel loonwerker• Kennis delen over nieuwe teelten
Legaal	<ul style="list-style-type: none">• Compostering in korte keten krijg je niet rond. Dit moet beter geregeld worden• Verpachters willen niet vastzitten aan langdurige contracten. Hoe kun je pachters meenemen in goed bodembegebruik?	
Milieu	<ul style="list-style-type: none">• Klimaatverandering• Weersinvloeden	

Uitkomsten deel 2: Ontwikkelingsopties uitpluizen

Na het gezamenlijk schetsen van een overzicht van factoren die de activiteiten op het boerenbedrijf nu en in de toekomst (kunnen) beïnvloeden vanuit het perspectief van de deelnemers, gingen we in het tweede onderdeel dieper in op potentiële ontwikkelingsopties voor de regio Stedendriehoek. We splitsten ons op in twee groepen: vezelgewassen/bouwgewassen en groenteteelt:

• Vezelgewassen/bouwgewassen

De groep besloot in de discussie te focussen op miscanthus, met het argument dat de teelt niet zo ingewikkeld is en er in de regio al aandacht is voor dit gewas. In de discussie ging het vooral over de vraag of het wenselijk is om miscanthus te telen in de regio. Overwegingen die genoemd werden, hadden betrekking op hoe passend het is in het landschap en welke impact de teelt heeft op biodiversiteit. Ook werden zorgen geuit over een potentiële monopolie met betrekking tot afzet in de regio en kennishiaten bij ondernemers en erfbetreders over de teelt van vezelgewassen.

• Groenteteelt

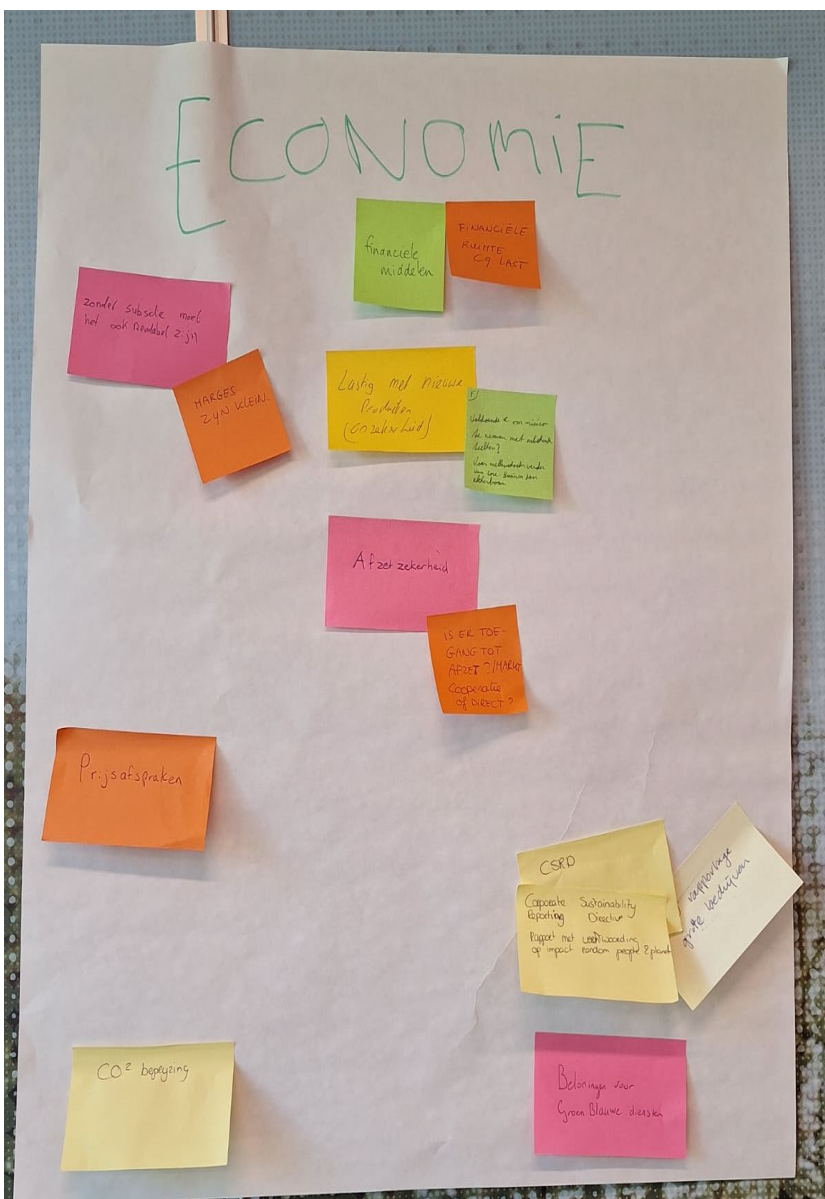
Tijdens de discussie over groenteteelt voor de regio ging de discussie over hoe kunnen we groenteteelt in de regio stimuleren. Deelnemers noemden verschillende uitdagingen, zoals de beschikbaarheid van groente geteeld in de regio, beschikbaarheid van land voor groenteteelt, bereidheid van ondernemers om zich (meer) te richten op groenteteelt en het bijeenbrengen van afnemers en potentiële telers. Oplossingen die werden aangedragen waren het inzetten van stimuleringsregelingen, makelaars die partijen bij elkaar kunnen brengen (bijvoorbeeld afnemers met potentiële telers, 'nieuwe' boeren met grondeigenaren en stoppende boeren), kennisontwikkeling en teeltbegeleiding. Er werd geopperd dat loonwerkers hier (ook) een rol in kunnen spelen. Een belangrijke uitzoomende vraag die gesteld werd tijdens deze discussie ging over de grenzen van zelfvoorzienend zijn en in hoeverre uitwisseling tussen regio's plaats zou moeten blijven vinden waarbij gebruikgemaakt kan worden van de gunstige omstandigheden in de diverse regio's van Nederland.

Uitkomsten deel 3: Samenvatting en vervolg

Tijdens de workshop hebben we veel besproken en waren er van begin tot eind geanimeerde discussies.

In de workshop werd het belang van out of the box denken duidelijk. Inspirerende ideeën werden gedeeld, zoals bijvoorbeeld het concept van een makelaarsfunctie die kansrijk kan zijn om grondeigenaren en grondzoekers aan elkaar te koppelen. Ambtenaren verenigd in regio Stedendriehoek en bijvoorbeeld De Innovatie Coöperatie zouden ook de haalbaarheid van een soortgelijk concept kunnen onderzoeken, waarbij een tuinder aan een boer gekoppeld kan worden wat betreft kennis van nieuwe teelten.

Daarnaast werd ook geopperd dat de workshop wellicht meer vragen dan antwoorden heeft opgeroepen. Deelnemende partijen concludeerden voldoende huiswerk te hebben om samen te gaan werken aan het vinden van de antwoorden voor de regio. De ambtenaren van de regio Stedendriehoek willen de uitkomsten van de workshop en wat er verder uit voortvloeit meenemen naar de toekomst, onder andere in het voorstel voor een volgende regiodeal.



Factoren die volgens deelnemers de activiteiten op het boerenbedrijf (zullen) beïnvloeden (eerste onderdeel van de workshop)

Conclusie

Een beginnende groep initiatiefnemers die in een gebied aan de slag wil met nieuwe verdienmodellen voor agrariërs kan het CNABM-raamwerk gebruiken om bedrijfsmodellen in verschillende regio's te analyseren en te identificeren wat de kwetsbaarheden en kansen van deze plannen zijn. Hoewel het raamwerk is ontwikkeld voor circulaire en natuurinclusieve bedrijfsmodellen, kan het ook worden toegepast op andere duurzame agrarische bedrijfsmodellen.

Het raamwerk maakt het mogelijk de bouwstenen te identificeren die nodig zijn om de financiële kant van het bedrijfsmodel rond te krijgen, maar biedt niet het benodigde detail om die uit te werken naar gedetailleerde bedrijfsplannen met financiële doorrekening voor individuele ondernemers.

De workshops hebben duidelijk gemaakt dat het nuttig is voor een agrarische ondernemer om andere belanghebbenden te betrekken om een circulair of natuurinclusief bedrijfsmodel te verwezenlijken. Andersom kan een groep belanghebbenden met plannen voor verduurzaming in een regio het CNABM-raamwerk ook gebruiken om samen met geïnteresseerde agrarische ondernemers de mogelijkheden voor verduurzaming te onderzoeken.

Wat betreft de lijst van deelnemers aan de workshops, is het belangrijk om de juiste personen aan tafel te hebben:

- **Inhoudelijke experts** op het onderwerp van een mogelijke ontwikkelrichting zijn van belang om meer diepgang te bereiken.
- Belangrijke **belanghebbende partijen** die een rol kunnen hebben in het bewerkstelligen van verandering dienen ook betrokken te worden om (op meer lange termijn) effect te bereiken.
- Hoe meer **diversiteit in de groep**, hoe meer er boven tafel komt. Bovendien brengen mensen die normaal niet samen zitten, niet alleen nieuwe ideeën maar ook nieuwe verbindingen.

Quotes over nut van de workshop:

- René de Bruin van Regio Stedendriehoek:

'Deze workshop heeft wellicht meer vragen dan antwoorden opgeroepen. We hebben voldoende huiswerk om nu samen te gaan werken aan het vinden van de antwoorden voor de regio.'

- Michel Berkelmans van de Land Bouwers:

'Er is met veel energie, positiviteit en creativiteit naar de toekomst gekeken. Dit is een goede basis om hieraan een vervolg te geven. We zijn voornemens om voor beide ontwikkelrichtingen met een grotere groep geïnteresseerde boeren te gaan verdiepen. Daarbij leggen we allereerst de focus op hoe de ideale situatie eruit zou kunnen zien. En daarna pas leggen we in een volgende fase de focus op de dilemma's en de oplossingen die daarbij denkbaar zijn.'

Referenties

1. Antikainen, M. en Valkokari, K. (2016) A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7):5–12.
<http://timreview.ca/article/1000>
2. Arora, N.K. (2018) Agricultural and food security. *Environmental Sustainability* 1, 217-219.
<https://doi.org/10.1007/s42398-018-00032-2>.
3. Barth, H., Ulvenblad, P.O. en Ulvenblad, P. (2017) Towards a conceptual framework of sustainable business model innovation in the agri-food sector: a systematic literature review. *Sustainability*, 9(9), 1620. <https://doi.org/10.3390/su9091620>
4. Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P. en Evans, S. (2013) A value mapping tool for sustainable modelling. *Corporate Governance* 13 (5), 482-497. <http://dx.doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
5. Bocken, N. (2019) Sustainable Business Models. In: Leal Filho, W., Azeiteiro, U., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham Book accessible at:
<https://www.springer.com/us/book/9783319958668#aboutBook>
6. Elkington, J. (1998) Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, Vol. 2, No. 3, pp 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
7. Hatvani, N., Oever, M.J.A. van den, Mateffy, K. en Koos, A. (2022) Bio-based Business Models: specific and general learnings from recent good practice cases in different business sectors. *Bio-based and Applied Economics*. DOI: 10.36253/bae-10820
8. Joyce, A. en Paquin, R.L. (2016) The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* 135 1474-1486.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
9. Lauwere, C. de, Smits, M., Dijkshoorn-Dekker, M., Kuipers-ten Brummelhuis, A. en Polman, N. (2024) Understanding circular and nature-inclusive agricultural business models.
10. Martins Pereira, T.H. en Cordeiro Martins, H. (2021) People, Planet, and profit: A Bibliometric Analysis of Triple Bottom Line Theory. *Journal of Management and Sustainability*. 11(1): 64.
<https://doi.org/10.5539/jms.v11n1p64>
11. Ndambi, A., Pishgar Komleh, H. en Lee, J. van der (2020) An overview and analysis of integral tools to monitor people, planet and profit sustainability dimensions of dairy development in East Africa. *Wageningen Livestock Research*. Report number: 1277.
<https://doi.org/10.18174/533370>
12. Osterwalder, A. en Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey.
13. Runhaar, H. (2017) Governing the transition towards 'nature-inclusive' agriculture: insights from the Netherlands. *International Journal of agricultural sustainability* 15(4), 340-349.
<https://doi.org/10.1080/14735903.2017.1312096>
14. Salome Correia, M. (2019) Sustainability: An overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)* 2(1).
<http://dx.doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>
15. Transitieteam Biomassa en Voedsel (2018) *Biomassa & Voedsel – Food for Thought, Appetite for action* Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Meer informatie

Amber Kuipers-ten Brummelhuis,
T +31 (0)70 335 83 30
E amber.tenbrummelhuis@wur.nl
www.wur.nl/economic-research

2024-102