

HET MARKEMODEL

Ontwerp voor een regionaal
netwerksturingsmodel voor
toekomstbestendige landbouw



Het Markemodel

Meer achtergrondinformatie over het Markemodel?
Ga met de cursor van muis over de afbeelding, klik en lees meer.





Horizontale sturing

Met horizontale sturing geven we aan dat de bestuurders en de gestuurden in het besluitvormingsproces op gelijk niveau staan.

8

13

Belonen, waarderen faciliteren

Belonen, waarderen en faciliteren motiveert. Gebieden en verbieden, de nu gangbare wijze van sturing, demotiveert.



En verder...

Het Markemodel	2
Een waarden gestuurd model	4
Leren en ontwikkelen centraal	5
Netwerksturing	6
Regionale sturing	7
Horizontale sturing	8
Kwaliteitsdoelen	9
Regionaal omgevingsplan	10
Bedrijfsontwikkelplan	11
Monitoring en borging	12
Belonen, waarderen faciliteren	13

Bekijk de animatie over Het Markemodel in een notepad



BEKIJK HET WEBINAR OVER HET MARKEMODEL



Lees de uitgebreide rapportage GLB-pilot Het Markemodel



Een waarden gestuurd model



Hein Pieper, dijkgraaf Waterschap Rijn en IJssel:

'De echte stap voorwaarts is dat het Markemodel zowel boeren als overheden weer aanspreekt op hun waarden en intrinsieke motivatie. Wat je wilt is, naast de dominante realiteit van meten is weten en van de cijfers en protocollen, een andere realiteit inbrengen. De realiteit van gedeelde waarden. Een gezamenlijk model dat niet alleen rationeel, maar ook relationeel is. Als dat lukt hebben we écht iets nieuws te pakken.'

Het Markemodel wil een waardengestuurd model zijn in plaats van slechts een systeemgestuurd model.

Dat betekent dat het vertrekpunt is dat de bestuurders en gestuurden elkaar op waardenniveau moeten kunnen vinden om effectief gestelde doelen te bereiken. Alle betrokkenen, boeren, overheden en ketenpartijen, zijn het eens over de bedoeling van de samenwerking: schone lucht, schoon water en een vruchtbaar, gezond, fraai en biodivers landschap. Het gaat niet alleen om doelen, normeringen en protocollen. We stellen de achterliggende waarden, de bedoeling, centraal.

Het samen werken aan gedeelde waarden maakt de sturing niet alleen rationeel, maar ook

relationeel. Net als vroeger in de oude Marken worden belangen en verantwoordelijkheden gedeeld.

Werken aan een gedeelde bedoeling vergroot de intrinsieke motivatie van alle betrokkenen om doelen te realiseren. En het is uiteindelijk die individuele intrinsieke motivatie die bepalend is voor de kwaliteit van het eindresultaat.

Aan dit waardengestuurde model geven we invulling door te kiezen voor horizontale, regionale netwerksturing, en door de nadruk te leggen op leren en ontwikkelen.

Leren en ontwikkelen centraal



Peter Drenth, gedeputeerde provincie Gelderland:

' Voor mij is het Markemodel het model van de toekomst. Met deze GLB-pilot en het vervolg daarop zijn we bezig een nieuwe systematiek te ontwikkelen die later kan worden geïmplementeerd. Het Markemodel is voor de rest van Europa ook relevant en interessant. '

In het Markemodel ligt allereerst de nadruk op leren en ontwikkelen en pas daarna op controle en handhaving.

Dat geldt niet alleen voor de boeren, maar voor het hele systeem; het functioneren van de Markeraad, het organiseren van de regionale dialoog, het systeem van belonen en waarderen etc.

Het Markemodel is in de eerste plaats gericht op (gezamenlijk) continu leren en ontwikkelen en vereist van alle betrokkenen dus ook een leerbare en veranderingsgezinde houding.

Daarbij wijst praktijkervaring uit dat in de verandering naar een duurzame, natuurinclusieve kringlooplandbouw, het veranderen van de

praktijk van de boer niet de grootste uitdaging is. De verandering van het hem of haar omringende sturende systeem van markt- en overheids-partijen is veel ingewikkelder. Op dat vlak moet nog veel geleerd en ontwikkeld worden.

Het uitgangspunt van leren en ontwikkelen betekent daarnaast ook dat monitoring, doelformulering etc. moet bijdragen aan de leer- en verbetercyclus van de boer. Concreet: de boer moet in zijn dagelijkse bedrijfsvoering iets met de cijfers kunnen, zij moeten hem inzicht geven in het effect van zijn handelen en hem helpen betere besluiten te nemen.

Netwerksturing



Hans van de Guchte,
algemeen directeur Rabobank Noord- en Oost-Achterhoek:

'Het Markemodel werkt alleen als er een gezamenlijk en wederkerig belang is en als het voor iedereen aantrekkelijk is. Het mooie aan het Markemodel is dat de sector zelf verantwoordelijkheid neemt en aanpakt.'

MARKERAAD



HETMARKEMODEL

De netwerksturing heeft vooral betrekking op het functioneren van de Markeraad. Zij start de regionale dialoog met een voorstel voor regionale doelen, gestapelde beloningen en faciliteiten.

Dat vereist dat sturende partijen als FrieslandCampina, Rabobank, Provincie, waterschap en rijk het eens moeten worden over deze punten. En dat zij gezamenlijk, als Markeraad-netwerk, de dialoog met de boeren aangaan.

Het grote voordeel hiervan is dat er een eenduidige sturingslijn richting de boeren komt. In tegenstelling tot de huidige situatie, waarbij al deze partijen aparte sturingslijnen, sturingssystemen en controleprotocollen hebben richting de boer. Dit leidt tot verwarring, irritatie en een gebrek aan overzicht bij zowel de boeren als de sturende partijen. En dat leidt, samen met

de tegenvallende resultaten voor milieu en biodiversiteit, tot een groeiend wantrouwen bij publiek en politiek. Het concept van netwerksturing vereist van de bestaande sturende partijen dat zij op onderdelen ruimte maken voor andere partijen. Dat vereist aanpassing, verandering, begrip en vertrouwen. Ook daarvoor is het elkaar vinden in de bedoeling, het delen van waarden, de voorwaarde.

Al met al is de ontwikkeling van het Markemodel tot een functionerende Markeraad een grote vernieuwende, intellectuele en institutionele uitdaging.

Regionale sturing



Peter Schrijver, heemraad Waterschap Rijn en IJssel:

'De grootste kracht van het Markemodel is dat het regionaal is: een lokale analyse van de lokale problematiek. We moeten weg van alles centraal en landelijk regelen. Dat is een spoor wat heeft gewerkt, maar nu is uitgewerkt. De laatste fitnesses moet je regionaal regelen.'

Regionale sturing

HETMARKEMODEL

Gebiedsgericht werken maakt het mogelijk om in de sturing met specifieke regionale en lokale omstandigheden rekening te houden. Vooral voor landschap, biodiversiteit en het watersysteem is dat van belang.

Er kan maatwerk worden geleverd. Daarnaast blijkt uit de ervaringen met de collectieven dat gebiedsgericht werken effectiever is. De collectieven zijn sinds vijf jaar de uitvoerder van de subsidieregeling Agrarisch natuur- en landschapsbeheer (ANLb). De ervaringen van VALA, het collectief in de Achterhoek, wijzen uit dat de uitvoeringskosten lager zijn en dat er veel minder gesanctioneerd hoeft te worden dan in het oude landelijke model. Doelen worden dus effectiever bereikt. De verklaring daarvoor ligt wellicht in het derde voordeel dat wij verbonden zien aan regionalisering van de sturing.

De sturing staat veel dichterbij de praktijk. Mensen kennen elkaar, begrijpen elkaar en vinden samen oplossingen. Dit maakt dat het Markemodel niet alleen een rationeel, maar ook een relationeel sturingsmodel is.

In dit model van regionale sturing is een belangrijke rol weggelegd voor het agrarisch collectief, in de Achterhoek is dat VALA. Zij is als uitvoerende organisatie de spin in het regionale netwerk. De landelijke overheid zal een aantal belangrijke uitvoerende overheidstaken naar die regionale organisatie moeten delegeren.

Horizontale sturing



Erwin Wunnekink, voorzitter FrieslandCampina:

' Door vanaf de start de partijen te betrekken die daadwerkelijk stappen moeten zetten om doelen te halen creëer je draagvlak en kom je sneller vooruit. '

dialogo over doelen | beloningen | faciliteiten

Met horizontale sturing geven we aan dat de bestuurders en de gestuurden in het besluitvormingsproces op gelijk niveau staan.

Uiteraard hebben ze verschillende rollen en verantwoordelijkheden, maar echte vooruitgang wordt alleen bereikt als ze het samen eens zijn. Het zo op voorhand georganiseerde draagvlak bij beide partijen draagt bij aan effectieve doelrealisatie. Daarom staat de regionale dialoog in het besluit- en sturingsproces centraal.

De Markeraad neemt het initiatief en komt met een voorstel voor doelen, beloningen etc. Op basis daarvan organiseert VALA de regionale dialoog. De sturende partijen, verenigd in de Markeraad en de boeren, verenigd in een Boerenraad, stellen op basis van consent de doelen, beloningen en faciliteiten vast. Consent betekent dat geen van de aanwezigen

beargumenteed en overwegend bezwaar heeft tegen het nemen van het besluit. De Boerenraad wordt samengesteld op basis van loting. We kiezen voor loting, omdat dan elke boer, die dat wil, in aanmerking kan komen voor deelname aan het besluitvormingsproces. In een tijd waarin voor geïnstitutionaliseerde afvaardiging steeds minder animo bestaat, kan het lotingsysteem bijdragen aan het creëren van draagvlak, beter nog, aan gezamenlijkheid.

De gedetailleerde inrichting van deze regionale dialoog is een innovatietraject op zich. Daarbij kunnen we leren van de eerste ervaringen met gelote vertegenwoordiging in ander projecten in het land.

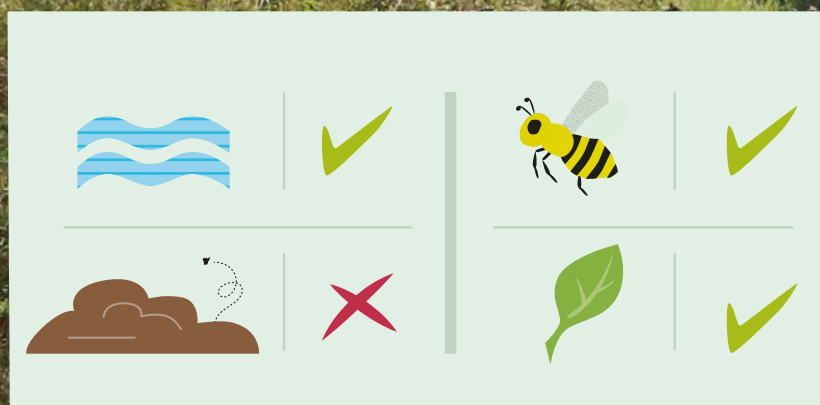
Kwaliteitsdoelen



Peter Drenth, gedeputeerde provincie Gelderland:

'Provincie Gelderland doet mee aan het Markemodel, omdat we ervan overtuigd zijn dat mensen meer gemotiveerd zijn als ze weten voor welke doelen ze zich in zetten en meer kunnen bereiken als ze weten welke doelen ze willen halen.'

KWALITEITSDOELEN



HETMARKEMODEL

In het Markemodel kiezen we radicaal voor doelsturing. Steeds gedetailleerdere middelsturing leidt tot groeiende weerstand in de praktijk.

Ook de onmacht bij bestuurders en het gebrek aan progressie in doelrealisatie geven aan dat het huidige systeem op haar eind loopt. De roep om doelsturing is er al lang. Het is tot nu toe niet gelukt. In het Markemodel gaan we hier consequent op in zetten. En dat doen we niet alleen om boeren tegemoet te komen. Voor de meeste doelen waarop we willen sturen bestaan al tientallen jaren Europese richtlijnen.

Maar de doelen worden maar niet gehaald en ondertussen neemt de schade daarvan toe. Het roer moet om, het halen van de kwaliteitsdoelen voor nitraat, ammoniak, fosfaat, broeikasgassen,

biodiversiteit is uiterst urgent. Tientallen jaren middelsturing heeft onvoldoende opgeleverd. Algemeen geldende middelvoorschriften blijken op individuele bedrijven vaak nauwelijks te werken en leiden tot irritatie bij boeren.

Kiest de boer voor deelname aan het Markemodel, dan kiest hij voor doelvoorschriften. Dit biedt hem maximale vrijheid én verantwoordelijkheid om de middelen en methoden te kiezen om op zijn bedrijf de doelen te realiseren. De verwachting is dat dit een grote impuls gaat geven aan de ontwikkeling van vakmanschap en innovatie.

Regionaal omgevings- plan



Peter Schrijver, heemraad Waterschap Rijn en IJssel:

'De grootste uitdaging van het Markemodel is het met elkaar eens te worden. Ook een goede analyse maken van problemen en een realistisch tijdspad voor oplossingen is een lastige. Ook willen normen nog wel eens gaan schuiven. Het is een uitdaging hoe je het systeem motiverend houdt voor alle betrokkenen in het gebied.'

Regionaal
omgevingsplan

De Markeraad komt met een eenduidig voorstel voor doelen, beloningen etc. richting de boeren.

In dialoog met de boeren worden de uiteindelijk overeengekomen doelen etc. vastgesteld. Vervolgens legt uitvoeringsorganisatie (VALA) deze in het Regionale Omgevingsplan (ROP) vast.

In de ontwerpfase van het Markemodel zijn voorstellen gedaan voor doelen en normeringen op de thema's lucht, water en land. Daarbij hebben we zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij landelijk reeds ontwikkelde kengetallen en normeringen.

De doelen in het ROP liggen voor langere tijd vast, zodat alle betrokkenen zekerheid hebben voor een langere termijn. Het voorstel is om

elk negen jaar het ROP in een regionale dialoog uitgebreid te evalueren en eventueel aan te passen aan wijzigingen in overheidsbeleid, markteisen en de in de praktijk opgedane ervaringen. De normeringen, beloningen en faciliteiten worden tussentijds gecheckt, het voorstel is elke drie jaar, op basis van de ervaringen van de boeren en de behaalde resultaten. Zo kan effectief worden gestuurd op de doelen.

De resultaten worden jaarlijks geëvalueerd ten behoeve van het leer- en ontwikkelproces van de boeren. Dat biedt ook de mogelijkheid om in te spelen op calamiteiten, zoals aanhoudende droogte en dergelijke.

Bedrijfs- ontwikkelplan



Erwin Wunnekink, voorzitter FrieslandCampina:

'Het Markemodel betekent dat de vakkennis van de agrarische sector maximaal benut wordt en dat boeren bewegingsvrijheid krijgen om doelen te halen die we als maatschappij willen.'

BOER



HETMARKEMODEL

Met het Markemodel gaan we van generiek naar specifiek beleid. Dit betekent regiospecifiek, maar vervolgens ook bedrijfsspecifiek.

Toegang tot het Markemodel krijgt de boer door het opstellen van een Bedrijfsontwikkelplan (BOP). Gecertificeerde adviseurs staan hem ten dienste voor het opstellen daarvan. Dat plan is het eigendom van de boer. Het is zijn/haar integrale strategische, tactische en operationele bedrijfsplan. De doelen uit het Regionale Omgevingsplan (ROP) en het actieplan om die te realiseren zijn daar een onderdeel van.

Het BOP is er allereerst op gericht de boer te faciliteren in zijn leer- en ontwikkelcyclus en in het versterken van het resultaat en perspectief van het bedrijf. Lidmaatschap van een vereniging

als Vruchtbare Kringloop Achterhoek en Liemers (VKA) kan hem daarbij ondersteunen. Met zijn individuele prestaties bepaalt de boer de mate van beloning en de ruimte in regelgeving voor zijn eigen bedrijf. Het Markemodel biedt de boer maximale vrijheid om de middelen en methoden te kiezen om zijn doelen te realiseren.

De boer is vrij om te kiezen of hij aan het Markemodel wil deelnemen of niet. Niet deelnemen betekent dan: geen toegang tot de beloningen, waarderingen en faciliteiten. Deze bedrijven vallen dan terug op generieke regelgeving en middelvoorschriften.

Monitoring en borging



Dick Looman, melkveehouder, voorzitter VALA:

'Het Markemodel helpt ons heel erg bij het behalen van onze doelstelling om via een integraal plan een gevarieerd economisch en ecologisch duurzaam landschap te krijgen. Vaak laat een inventarisatie zien wat mensen al doen en wat er nog meer kan. Het maken van een persoonlijk plan leidt naast bewustwording ook vaak tot gedragsverandering. Leg de verantwoordelijkheid in de handen van onze boeren.'

PRESTATIES



BORGING



HETMARKEMODEL

Serius belonen vereist serieuze monitoring en borging. Hoe groter de beloning hoe solider de data moeten zijn waarop die is gebaseerd.

In de melkveehouderij worden al veel data verzameld en zijn de eerste beloningssystemen gestart. Maar over de soliditeit van de borging bestaan twijfels. Het ontwikkelen van nieuwe solide en borgbare monitoringssystemen moet nog veel aandacht krijgen. Voor overheden, sectorpartijen en kennisinstellingen ligt hier nog een belangrijke uitdaging.

Naast betrouwbare data gaat het bij het Markemodel vooral ook om nuttige data die de partijen ondersteunen in hun leer- en ontwikkelproces. Halen we de doelen wel? Sturen we wel effectief? Werken de beloningen wel? Voor de beantwoording van dit soort vragen

is de monitoring essentieel. Tegelijk moet de monitoring de boer van dienst zijn in zijn bedrijfsvoering. De vastgelegde data, moeten hem helpen om zijn bedrijfsvoering en daarmee zijn bedrijfsresultaat te verbeteren.

De borging betreft meer dan alleen de betrouwbaarheid van de monitoring, ze heeft betrekking op het hele systeem. De kwaliteit van het bedrijfsontwikkelplan, de professionaliteit van de adviseur van de boer, het dienstenpakket van een vereniging als VKA, de controle van VALA en tot slot een externe audit, borgen samen de kwaliteit van het Markemodel.

Belonen, waarderen faciliteren



John Koeleman, melkveehouder, voorzitter VKA:

'Boeren willen best veranderen, maar dan moet er wel wat tegenover staan. Bijvoorbeeld geld, waardering, investeringsruimte of bemestingsruimte. Door ze tussentijds via kleine stapjes voor hun inspanningen te belonen, houd je mensen gemotiveerd. Dus geen hoge standaard, waarbij je alle stappen moet halen voordat je beloond wordt, maar een gestapelde beloningsstructuur op basis van tussentijdse resultaten.'

beloningen | waarderingen

Belonen, waarderen en faciliteren motiveert. Gebieden en verbieden, de nu gangbare wijze van sturing, demotiveert.

Belonen hoeft niet alleen uit geld te bestaan, ook toegang tot grond, fiscale voordelen of ruimte in regelgeving kan als zeer belonend worden ervaren. Ook statusverhogende, publieke waardering is een vorm van belonen.

Maar dit neemt niet weg dat natuurinclusieve kringlooplandbouw uiteindelijk altijd leidt tot een minder efficiënt gebruik van productiemiddelen (grond, arbeid, mechanisatie). En dat kost geld. Belonen in euro's is dan ook een noodzakelijk onderdeel. Er moet meer geld in de agrosector, niet als subsidie, maar als beloning voor het leveren van maatschappelijke diensten die niet of niet volledig via de markt worden vergoed.

De beloningen worden toegekend via een puntenstelsel gerelateerd aan de mate waarinde boer de ROP-doelen realiseert. Per gerealiseerd punt ontvangt de boer een beloning.

Belangrijk in het Markemodel is dat ook de sturende partijen, verenigd in de Markeraad, 'beloond' worden. Ook die beloning kan deels in euro's en deels 'in kind' zijn. Euro's door verlaging van uitvoeringskosten voor duurzaamheidsprogramma's of subsidieregelingen en in kind door het sneller en met minder maatschappelijk rumoer realiseren van maatschappelijke doelen.



Het Markemodel

Ontwerp voor een regionaal netwerksturingmodel voor toekomstbestendige landbouw
Pilot van VALA en VKA in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

In samenwerking met:

- FrieslandCampina
- Provincie Gelderland
- Rabobank
- Waterschap Rijn en IJssel

Correspondentie:

Carel de Vries, projectleider pilot
Markemodel namens VALA en VKA
M: 06 53 57 88 96
E: carel@devriesprojectregie.nl

Projectgroep/auteurs

- Caroline van der Horst
- Jaap Gielen
- Johan de Kleuver
- Arie Schoemaker
- Stefan te Selle
- Carel de Vries (projectleider)

Copyright®

Gebruik en overname van teksten,
ideeën en resultaten uit deze
publicatie is vrijelijk toegestaan,
mits met bronvermelding



Europees Landbouwfonds voor
Plattelandontwikkeling: Europa
investeert in zijn platteland

samen voor waardevolle landbouw

