

Rapportage GLB-pilot, fase II

HETMARKEMODEL

**Ontwerp voor een regionaal
netwerksturingsmodel voor
toekomstbestendige landbouw**

December 2024



Ministerie van Landbouw, Visserij,
Voedselzekerheid en Natuur



Europees Landbouwfonds voor
Plattelandontwikkeling: Europa
investeert in zijn platteland

Rapportage GLB-pilot, fase II

Het Markemodel

Ontwerp voor een regionaal netwerksturingsmodel voor toekomstbestendige landbouw

Pilot van VALA en VK-Oost in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN)

In samenwerking met:

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

Projectgroep/auteurs:

Jaap Gielen

Johan de Kleuver

Arie Schoemaker

Stefan te Selle

Edwin Breimer

IJsbrand Snoeij (projectleider)

Correspondentie:

Arie Schoemaker

M 06 17168536

E a.schoemaker@de-vala.nl

Copyright

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

December 2024

Samenvatting Eindrapportage Fase 2: Het Markemodel

Achtergrond en doelstelling

Het Markemodel is een radicaal nieuw sturingsmodel voor duurzame landbouw dat een regionaal netwerksturingsmodel introduceert. Het richt zich op kwaliteitsdoelen en het belonen van geborgde prestaties van boeren. De beloning volgt op het aangetoonde resultaat en gaat er dus niet aan vooraf. Het model is voortgekomen uit de ervaringen van Vruchtbare Kringloop Achterhoek (VKA, nu VK-Oost) en draait om samenwerking tussen alle betrokken hoofdpartijen en werkt met doelsturing in plaats van middelsturing. Fase 2 beoogde het model te testen in de praktijk om na te gaan of de theorie ook in de praktijk toepasbaar is, boeren in beweging brengt en de gewenste resultaten oplevert.

Toetsing in de Praktijk

De praktijktoets vond plaats in twee pilotgebieden: Winterswijk en 't Klooster. Beide gebieden hebben verschillende uitdagingen, zoals ammoniakemissie in verband met nabijheid van Natura 2000-gebieden en waterkwaliteit in verband met waterwinning. Er werden boeren geselecteerd die deelnamen aan VKA of VALA/ANLb, waardoor historische bedrijfsdata beschikbaar waren. Voor Winterswijk en 't Klooster deden respectievelijk 20 en 15 boeren mee. Een Boerenraad en Markeraad werden geformeerd om de regionale samenwerking in een horizontaal sturingsproces te ondersteunen.

Methodologie

Het Markemodel maakt gebruik van participatieve dialogen, integrale doelsturing, gebiedsgerichte aanpak, gestapelde vergoedingen en een transparant governancemodel. Kernmethoden zijn:

1. *Participatieve werkwijze*: Betrokkenheid van boeren en stakeholders via dialogen om vertrouwen te herstellen.
2. *Integrale doelsturing*: Doelen worden regionaal afgestemd op basis van gedeelde waarden, waarbij boeren vrij zijn in de keuze hoe deze doelen te bereiken.
3. *Gebiedsgerichte sturing*: Specifieke doelen en uitdagingen per regio worden concreet gemaakt en voorzien van een passende beloning.
4. *Gestapelde beloningen*: Boeren ontvangen beloningen gebaseerd op een samenhangende set van prestatie-indicatoren (KPI's) op de terreinen Land, Lucht en Water.
5. *Governance en monitoring*: Primair gericht op leren en het transparant maken van resultaten.

Belangrijke processtappen

- **Boerenraad en Markeraad**: Vertegenwoordigers van boeren en stakeholders (zoals overheden en bedrijven) werken samen aan integrale regionale doelen.
- **Dialogen**: De dialogen vormen de kern:
 - *Overdrachtsdialoog*: De Markeraad legt concept regionale doelen voor aan de Boerenraad. Boeren komen waar nodig met voorstellen voor aanpassing.
 - *Dealdialoog*: Concrete afspraken worden gemaakt op basis van het vastgestelde Regionale OmgevingsPlan (ROP) en de getotaliseerde bedrijfsontwikkelplannen (BOP's) van alle deelnemende boerenbedrijven, inclusief de vergoedingen/beloningen.
 - *Voortgangsdialoog*: Evaluatie en bijsturing op basis van resultaten.

Uitdagingen en belemmeringen

De belangrijkste hindernissen:

1. *Beperkte regelruimte*: Strikte wet- en regelgeving belemmert innovatieve sturingsmodellen. Met name de overvloed aan middelsturing staat doelsturing in de weg.
2. *Financiële beperkingen*: De huidige beloningen (geld en beleidsruimte voor de boer) zijn te laag om substantieel effect te hebben op bedrijfsvoering op langere termijn.
3. *Vertrouwen in de overheid*: Boeren blijven sceptisch over de bereidheid van overheden om daadwerkelijk te veranderen.

Resultaten en impact

De evaluatie van 2022-2023 laat zien dat de gestelde KPI's in beide pilotgebieden grotendeels zijn gehaald, ondanks externe factoren, zoals weersomstandigheden. Belangrijke resultaten:

- Het Markemodel bevordert een cultuur van samenwerking en wederzijds vertrouwen.
- Boeren ervaren meer autonomie en waardering voor hun professionele kennis.
- Er is een duidelijke behoefte aan verdere opschaling en structurele integratie van het model in beleid.

Aanbevelingen vervolgfase opschaling Markemodel

1. *Wijzig de methode van sturing:* Transformeer middelsturing stapsgewijs naar doelsturing.
2. *Zorg voor langetermijnbeleid:* Stabiliteit en consistentie in beleid zijn essentieel om vertrouwen op te bouwen.
3. *Verander de rol van monitoring:* Gebruik data en KPI's primair om te leren en niet alleen om te controleren.
4. *Verhoog de participatiegraad:* Meer boeren moeten binnen een regio betrokken worden om gebiedsdoelen te halen.
5. *Breid uit naar aanpalende andere sectoren:* Het model is mogelijk toepasbaar buiten de melkveehouderij.

Conclusie

Het Markemodel toont veel potentie als innovatief sturingsmodel voor duurzame landbouw. De tweede fase heeft bewezen dat boeren met de juiste ondersteuning en beloningen resultaten kunnen boeken die bijdragen aan maatschappelijke doelen. Voor succesvolle opschaling zijn aanpassingen in regelgeving, financiële ondersteuning en bredere betrokkenheid nodig. Het model biedt niet alleen kansen voor een meer inclusieve en doelgerichte landbouw, maar kan ook bijdragen aan het herstel van vertrouwen tussen boeren, overheden en andere stakeholders.

Inhoudsopgave

Rapportage GLB-pilot, fase II	2
Samenvatting Eindrapportage Fase 2: Het Markemodel	3
Inhoudsopgave	5
1. Achtergrond en doelstelling	7
1.1. Behoeftte aan een ander sturingsmodel	7
1.2. Doelstelling fase 2	8
2. Het Markemodel getoetst in de praktijk	9
2.1. Keuze voor twee pilotgebieden	9
2.2. Werving en selectie van deelnemers	9
2.3. Formeren Boerenraad en Markeraad	9
2.4. KPI's vaststellen en doelen 2030	10
2.5. Governance en onderzoek	10
3. Methoden en instrumenten	11
3.1. Participatieve werkwijze met dialogen	12
3.1.1. Afnemend vertrouwen in de overheid	12
3.1.2. Werken aan een alternatieve sturing	13
3.2. Integrale doelsturing, streefwaarden en KPI's	13
3.2.1. Waar hebben boeren nu last van	13
3.2.2. Hoe komen we tot integrale doelsturing	14
3.2.3. Gedeelde waarden als ondergrond	14
3.3. Gebiedsgerichte sturing	15
3.3.1. Waarom meer aandacht voor gebiedsgerichte sturing	15
3.3.2. De gemeenschap centraal stellen	16
3.4. Gestapelde vergoedingen en beloningen	17
3.5. Governance en monitoring	18
3.6. Concrete processtappen en werkwijzen	19
3.6.1. Formeren Boerenraad	20
3.6.2. Formeren Markeraad	20
3.6.3. Werken met dialogen	21
3.6.4. Gebiedsspecifieke integrale sturing	22
3.6.5. Overeengekomen wijze van governance en monitor	23
3.6.6. Beloning van (bovenwettelijke) resultaten	24
3.6.7. Een regionaal landbouwakkoord	24
4. Hindernissen en belemmeringen en wat eraan te doen	25
4.1. Regelruimte te krap	25
4.2. Steeds veranderend beleid	27
4.3. Financieel niet robuust	27
4.4. Te weinig lange termijnperspectief	28
4.5. Inconsistentie binnen deelnemende organisaties	28
5. Wetenschappelijke analyse en evaluatie	29
5.1. Ervaring van deelnemende boeren	29
5.1.1. De nieuwe manier van sturen	29
5.1.2. Over de instrumenten waarmee gewerkt wordt	30
5.1.3. Over betrokkenheid & vertrouwen	31
5.1.4. Afrondend een open vraag	31
5.1.5. Interviews met twee deelnemende boeren	32
5.2. Ervaring van bestuurders Markeraadpartijen	32
5.2.1. De motivatie om deel te nemen	33

5.2.2. De succesfactoren	33
5.2.3. De verbeterpunten	33
5.2.4. Het toekomstperspectief	34
5.3. Macro-analyse Markemodel	34
5.4. Aanbevelingen	35
6. Doelrealisatie	37
6.1. Resultaten op processen	37
6.1.1. Functioneren Boerenraad	38
6.1.2. Functioneren Markeraad	39
6.1.3. Dialogen tussen Boerenraad en Markeraad	41
6.1.4. Gebiedsspecifieke ROP's	41
6.1.5. Bedrijfsspecifieke BOP's en inzet adviseurs	43
6.1.6. Transparante werkwijze met KPI's en vergoedingen	43
6.2. Resultaten op KPI's 2022 en 2023	44
6.2.1. Gebied Winterswijk	44
6.2.2. Gebied 't Klooster	44
6.2.3. Conclusies resultaten	45
6.2.4. Doorontwikkeling werkwijze met KPI's	45
7. Opschaling werken met Markemodel	47
7.1. Drie soorten stapsgewijze opschaling	47
7.1.1. Verhogen dekkingsgraad binnen gebieden	47
7.1.2. Verdiepen op regio specifieke thema's	47
7.1.3. Uitbreiding naar andere sectoren binnen landbouw	47
7.2. Consequenties van (landelijke) opschaling	48
7.2.1. Financieel en beleidsruimte	48
7.2.2. Behoeftte aan integraal adviseurs	48
7.2.3. Vergroten betrokkenheid van Markeraadpartijen	48
7.2.4. Invullen van een 2 ^e ring betrokken partijen	48
7.3. De spanwijdte van het Markemodel vergroten	49
7.4. Aanbevelingen	49
7.4.1. Gebieds- en doelsturing inbedden in sociaal participatief proces	49
7.4.2. Integrale monitoring primair ten dienste van leren en ontwikkelen	50
7.4.3. Verkennen dynamiek binnen andere sociale, geografische en culturele achtergronden	50
7.4.4. Mogelijk maken en bekijzen van maatschappelijke diensten door boeren	50
7.4.5. Scenario's vergelijken op basis van 'true pricing' over de hele keten	50
8. Eerste vervolgstappen	52
8.1. Betrokkenheid boeren	52
8.2. Betrokkenheid Markeraadpartijen	53
8.3. Betrokkenheid opdrachtgever(s)	53
8.4. Verdiepen Markemodel op thema Water	53
8.5. Opschaling naar regio's Rivierenland en Veluwe	53
8.6. Opschaling door verhogen participatiegraad in pilotgebieden	53
8.7. Verbreden Markemodel door opzetten 2 ^e ring van betrokken partijen	53
8.8. Verbinden van grote elkaar aanvullende innovatieve projecten	54
8.9. Conclusie	54
Bijlages	
Bijlage A. ROP van Winterswijk en 't Klooster	55
Bijlage B. Resultaten van Winterswijk en 't Klooster 2022 en 2023	57
Bijlage C. BedrijfsOntwikkelPlan (BOP) Winterswijk - Hoeve 't Ros, mrt 2024	58
Bijlage D. Financieel overzicht uitgekeerde vergoedingen	78
Bijlage E. Gekozen handelingsopties door boeren om doelen te realiseren	79
Bijlage F. Voorbeeld Dashboard	80
Bijlage G. Enquête met alle deelnemende boeren over functioneren Markemodel	81
Bijlage H. Interviews Markeraadpartijen en twee deelnemende boeren over functioneren Markemodel	120

1. Achtergrond en doelstelling

Het Markemodel is een ingrijpende systeeminnovatie en staat in één zin voor: regionale, horizontale netwerksturing op kwaliteitsdoelen door het belonen van geborgde prestaties van individuele boeren.

Het Markemodel is een radicaal nieuw sturingsmodel voor duurzame landbouw. Het komt voort uit Vruchtbare Kringloop Achterhoek (VKA) inmiddels uitgegroeid tot VK-Oost. Dit project startte in 2013 en ging in 2019 over in een zelfstandige boerenvereniging. Het model stoelt op twee VKA-ervaringen: 1) het huidige sturingsmodel voor duurzame landbouw is onvoldoende stimulerend en effectief en 2) kringlooplандbouw doe je samen.

In fase 1 is samen met de vier hoofdpartijen in de Markeraad (Provincie Gelderland, Waterschap Rijn en IJssel, FrieslandCampina en Rabobank), de verenigde boeren van VKA en met behulp van de ondersteunende rol van VALA (Vereniging Agrarisch Landschap Achterhoek, tevens penvoerder) het hele concept van het Markemodel ontwikkeld. Het eindverslag van deze startfase is in samengevatte en volledige vorm te vinden op de website van [VALA](#).

Medio 2022 werden boeren gevraagd deel te nemen aan fase 2: de testfase van het Markemodel in de jaren 2023 en 2024. Werkt wat in fase 1 is bedacht ook in de praktijk? Een eerste praktijktoets in twee gebieden in het werkgebied van VALA en VK-Oost. Op 9 dec 2022 werd de zogenaamde 'Dealdialoog' gehouden waarbij een regionaal akkoord werd gesloten tussen de Boerenraad en de Markeraad met doellijnen tot 2030 op negen KPI's. De tweede fase wordt in het voorjaar 2025 gefinaliseerd door het in kaart brengen van de resultaten van 2024. Fase 3 start vanaf 2025 en beoogt de opschaling van het Markemodel.

1.1 Behoeftte aan een ander sturingsmodel

In fase 1 is uitvoerig geanalyseerd waarom het huidige sturingssysteem jaar na jaar faalt en steeds meer frustratie en agressie oproept. En er is in samenspraak met allereerst de boeren, daarna met de Markeraadpartijen gesproken over de hoofdlijnen van een beter alternatief. Die hoofdlijnen staan in deze afbeelding:

Huidige sturingsmodel	Nieuwe sturingsmodel
Veelheid aan onsamenvhangende lineaire sturingslijnen	Geïntegreerde, eenduidige netwerksturing
Voorschriften op instrumenteel niveau	Kwaliteitsdoelen op systeemniveau
Generieke sturing (one-size fits all)	Specifieke sturing (sector, regio, bedrijf)
Stapelen van ge- en verboden	Stapelen van beloningen & waarderingen
Overheden (+ketenpartijen) verantwoordelijk voor control	Opbouw Governance vanaf de basis (control is primair gericht op leren)
Losse individuele boerenbedrijven	Sociaal leerproces binnen regio's
Afstandelijke top-down communicatie, procedures en protocollen	Menselijke horizontale dialogen, luisteren, wederzijds inzicht en empathie

Dit vergt een ingrijpende wijziging op heel veel niveaus. Immers: een stortvloed van middelsturing ligt vast in wet- en regelgeving, vergunningen, etc. Niet alleen op nationaal niveau, maar ook binnen EU-verband. We wisten bij de start dat dit een proces zou worden waar vele jaren mee gemoeid zouden zijn, als het al lukt. En toch was er unanimiteit onder alle partijen: we moeten ermee beginnen!

1.2 Doelstelling fase 2

Het meest simpel gezegd: in fase 2 hebben we onderzocht of alles wat we samen bedacht en ontwikkeld hadden in de praktijk ook zou werken. Zouden boeren in beweging komen? Hoe zou de horizontale sturing met behulp van dialogen uitpakken? Hoe zouden Boerenraad en Markeraad gaan functioneren? En uiteraard het belangrijkste: gaan we aantoonbaar op deze wijze het proces sterk verbeteren voor alle partijen en zouden de boeren de gewenste resultaten gaan halen?

Daarnaast hebben we volop gewerkt met voortschrijdend inzicht op basis van praktijkervaringen. We hebben vormen aangepast en nieuwe vormen toegevoegd. Het was een leerzame weg die we bewandeld hebben. In deze rapportage vindt u het verslag van deze leerweg en de verantwoording van resultaten. Afsluitend wordt de blik gericht op de gewenste fase 3: de opschaling van het Markemodel. Dat stelt nieuwe en aanvullende eisen aan het proces en aan alle deelnemende partijen.

2. Het Markemodel getoetst in de praktijk

Bij de praktijktoets stonden we voor een aantal beslissingen op hoofdlijnen. Deze worden hier eerst kort toegelicht. Daarna volgt in diverse opeenvolgende hoofdstukken een gedetailleerde beschrijving van aanpak en resultaten.

2.1 Keuze voor twee pilotgebieden

Om het toepassingsbereik te kunnen toetsen van het Markemodel, is bij de selectie van de regio's gekeken naar gebieden met verschillende opgaven. De gebieden moesten onderling flink van elkaar verschillen, omdat we binnen het Markemodel werken met regionale doelen en sturing.

Dat leidde uiteindelijk tot een gebied rond Winterswijk, waarin enerzijds door de aanwezigheid van Natura 2000-gebieden vooral gestuurd moet worden op het verlagen van de ammoniakemissie. En anderzijds tot een gebied rond 't Klooster waar vanwege waterwinning er met name gestuurd moet worden op het verbeteren van de waterkwaliteit in het verminderen de N-emissies via de bodem en het verminderen van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen (gedeeltelijk waterwingebied).

2.2 Werving en selectie van deelnemers

Binnen de te kiezen gebieden moesten voldoende boeren gevestigd zijn die al deelnamen aan VKA en/of VALA/ANLb. Dit was van belang, omdat het tijdsframe om te werven krap was en omdat van deze boeren (langjarig) reeds bedrijfsdata beschikbaar zijn. Bewust is gekozen ook enkele niet-VKA-deelnemers mee te laten doen. Deze deelnemers doen wel mee aan het ANLb. Dit was bedoeld om mogelijke verschillen te constateren. VKA-boeren sturen al jarenlang op bedrijfsresultaten en ANLb-boeren 'hebben iets meer' met natuur en landschap. Er deden ook deelnemers mee die zowel VKA-boer zijn als ook ANLb-boer.

Binnen beide gebieden waren er voldoende potentiële deelnemers die vervolgens, ook in de mate die wij budgetmatig aankonden, voor een volledige intekening zorgden, respectievelijk 20 deelnemers in Winterswijk en 15 in 't Klooster.

2.3 Formeren Boerenraad en Markeraad

De Boerenraad is geformeerd op de startsessie waarbij alle deelnemers aanwezig waren. Zij hebben in de twee subgroepen per regio besproken wie de drie vertegenwoordigers zouden worden. In de conceptfase hadden we bedacht dat er per regio drie vertegenwoordigers zouden komen, elk met een apart aandachtsgebied: Lucht, Water en Land. Deze onderverdeling verdween direct na deze startsessie, omdat de boeren voortdurend wilden werken vanuit de onderlinge samenhang van deze drie aandachtsgebieden. In de conceptfase was ook bedacht de vertegenwoordigers aan te wijzen door loting (vergelijkbaar met burgerberaden) of met een (anonieme) stemming boeren te laten kiezen die zich kandidaat voor de Boerenraad wilden stellen. Het proces verliep wat informeler en rommeliger en er werden binnen de interactie vrij snel drie boeren naar voren geschoven die het ook wilden doen. Achteraf bekeken had dit proces strakker geregisseerd moeten worden met kandidaatstelling en anonieme stemming. Later in het proces plaatsten enkele deelnemers namelijk vraagtekens bij het verloop van dit proces. Onzes inziens terecht.

Het formeren van de Markeraad was eenvoudig, omdat deze reeds was geformeerd in fase 1 en iedereen door wenste te gaan in fase 2. Er vonden onderweg wel een aantal keren personele wijzigingen plaats, maar de rollen binnen de Markeraad en het ondersteunende projectteam bleven conform ontwerp en fase 1 intact.

Binnen de Markeraad spreken we van eisende en vragende partijen. De overheden noemen we eisend, omdat daar het recht ligt van wet- en regelgeving (waaronder vergunningen). Zij kunnen daardoor eisen stellen waaraan iedereen zich moet houden. De wet- en regelgeving kan tot stand komen op diverse niveaus: van EU, landelijk naar provinciaal of lokaal. Bovenliggend niveau is bepalend voor onderliggende niveaus. De marktpartijen noemen we de vragende partijen. Zij verwoorden de eisen en voorwaarden vanuit marktbelangen. Het staat boeren vrij hieraan gevolg te geven door het aangaan van samenwerkings- of leveringscontracten.

2.4 KPI's vaststellen en doelen 2030

De Markeraadpartijen stonden voor de opgave om als publieke en private partijen te komen tot een integrale doelformulering richting 2030 op tien KPI's. Het eens worden over de tien KPI's die betrekking hebben op Lucht, Water en Land lukte vrij snel. Maar concrete doelen formuleren bleek een (te) zware opdracht. De meeste partijen hadden hooguit een langetermijnvisie richting 2030, maar zeker geen uitgewerkte doelen op de tien KPI's voor melkveehouders op bedrijfsniveau. De deelnemers (met name uit de publieke partijen) werden zich ook bewust hoezeer de doelen vaak gericht waren op middelen en dat het schakelen naar regionale doelen ook voor hen een nieuwe ervaring was.

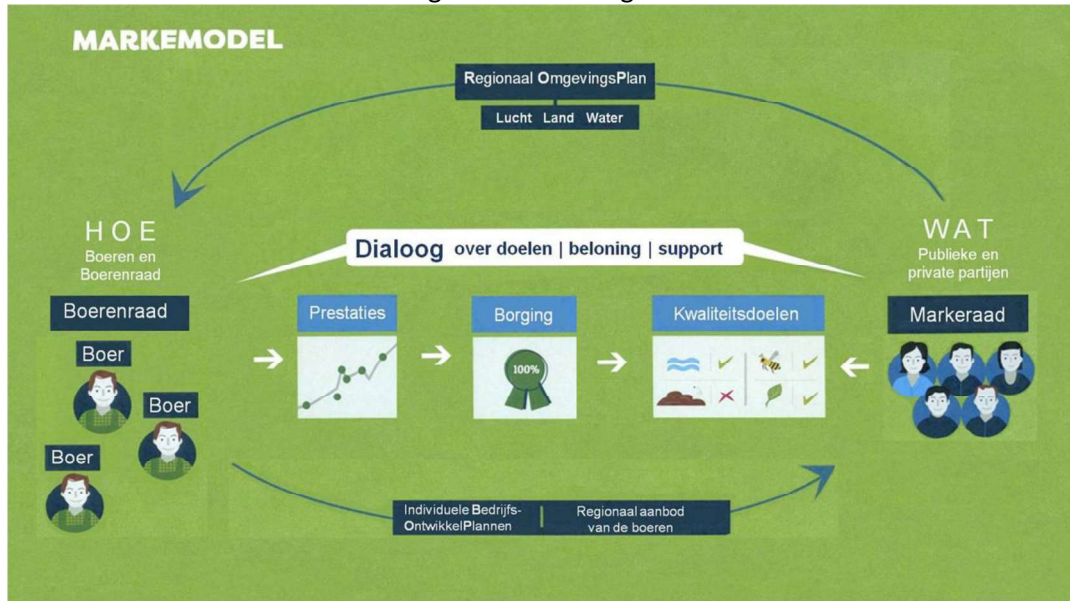
Vanuit de datasets van VKA en VALA is door de ondersteuning vervolgens een voorstel gemaakt van mogelijke doelstellingen op de KPI's. Deze is met alle betrokkenen besproken, geamendeerd en uiteindelijk op de 'Dealdialoog' vastgesteld inclusief de wijze van berekenen van vergoeding uit het beschikbare budget bij het leveren van de gewenste resultaten.

2.5 Governance en onderzoek

Als partijen in de Markeraad niet zelf verantwoordelijk zijn voor monitoring en auditing, is de vraag hoe dat dan vorm krijgt. Daarvoor is een Governancemodel ontwikkeld waar alle partijen mee konden en wilden werken. Het bouwt de betrouwbaarheid met sturing, vaststellen resultaten en uitkeren van beloningen van onderaf op. Niet wantrouwend, maar juist gebaseerd op vertrouwen. Niet naïef, want voorzien van checks op diverse niveaus. Onafhankelijke onderzoekers (met name vanuit Wageningen University & Research (WUR)) leverden bijdragen door onderzoek te doen naar het functioneren van het Markemodel op diverse niveaus.

3. Methoden en instrumenten

Het Markemodel is samen te vatten in de volgende afbeelding.



Binnen de werkwijze van het Markemodel wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden en instrumenten (of technieken). Methoden zijn de overkoepelende benaderingen of strategieën die worden gebruikt om op een nieuwe wijze te sturen. Het ontwikkelen van een nieuw sturingsmodel is de opgave die we ons hebben gesteld bij de start van het Markemodel in 2018. We herhalen hier de afbeelding uit fase 1, waarin de hoofdlijn staat van huidige naar nieuwe sturing:

Huidige sturingsmodel	Nieuwe sturingsmodel
Veelheid aan onsamenvattende lineaire sturingslijnen	Geïntegreerde, eenduidige netwerksturing
Voorschriften op instrumenteel niveau	Kwaliteitsdoelen op systeemniveau
Generieke sturing (one-size fits all)	Specifieke sturing (sector, regio, bedrijf)
Stapelen van ge- en verboden	Stapelen van beloningen & waarderingen
Overheden (+ketenpartijen) verantwoordelijk voor control	Opbouw Governance vanaf de basis (control is primair gericht op leren)
Losse individuele boerenbedrijven	Sociaal leerproces binnen regio's
Afstandelijke top-down communicatie, procedures en protocollen	Menselijke horizontale dialogen, luisteren, wederzijds inzicht en empathie

De belangrijkste methoden om deze ingrijpende transitie succesvol te maken zijn:

1. Een participatieve werkwijze in plaats van top down met inspraak;
2. Integrale doelsturing in plaats van middelsturing;
3. Gebiedsgerichte (specifieke) sturing in plaats van generieke sturing;
4. Gestapelde beloningen en vergoedingen in plaats van gefragmenteerd;
5. Governance en monitoring en primair gericht op leren in plaats van primair controle;
6. Operationele concretisering in lijn met het bovenstaande in processen en werkwijzen.

Instrumenten zijn de specifieke, praktische hulpmiddelen die worden gebruikt om de gekozen methode te implementeren. Het zijn de concrete stappen of procedures die worden gevolgd om een aanpak concreet vorm te geven, gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren.

Achtereenvolgens beschrijven we de vijf hoofdmethoden en bijbehorende instrumenten.

3.1 Participatieve werkwijze met dialogen

3.1.1 Afnemend vertrouwen in de overheid

Onderzoek naar het wantrouwen van boeren in de overheid in Nederland toont aan dat er een significant gebrek aan vertrouwen is onder deze groep. Hier zijn enkele belangrijke bevindingen uit verschillende onderzoeken:

- *Verlies van vertrouwen in de overheid*
Een onderzoek uitgevoerd door I&O Research uit 2021 laat zien dat slechts 5% van de veehouders nog vertrouwen heeft in het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Een alarmerende 70% heeft geen vertrouwen meer in de overheid. Dat bevestigt dat Nederlandse [veehouders zich onbegrepen voelen](#) en [geen enkel vertrouwen](#) meer hebben in de overheid. De aanpak van de [PAS-melders](#) is een ander voorbeeld. Ook de onzekerheid/frustratie die volgde door het [achteraf afkeuren](#) van emissiearme stalsystemen en het [intern salderen](#) ook achteraf natuurvergunningsplichtig te maken.
- *Algemene wantrouwen in de overheid*
Een [bredere studie van het Verwey-Jonker Instituut](#) naar wantrouwen onder burgers, inclusief boeren, toont aan dat wantrouwen vaak voortkomt uit gevoelens van onzichtbaarheid en incompetentie van de overheid, evenals een gebrek aan menselijke maat in overheidsinteracties. De overheid is steeds verder van de burger af komen te staan. Waar kan je terecht als individuele boer met je vragen en onvrede over hoe er met jou wordt omgegaan. Een verharding en polarisatie op collectief niveau is het resultaat.
Deze onderzoeken benadrukken dat het wantrouwen van boeren in de overheid een complex en diepgeworteld probleem is, dat niet eenvoudig op te lossen is met één enkele maatregel.
- *Vertrouwen in lokale overheden en onderzoeksprocessen*
Het lijkt erop dat herstel van vertrouwen gebaat is bij een meer lokale en transparante aanpak. Het [RIVM-project "Boeren en Buren"](#) onderzocht het vertrouwen tussen boeren, omwonenden en de lokale overheid. Hoewel het project niet per se leidde tot meer onderling vertrouwen, hielp het wel bij een beter begrip tussen de partijen en bij het uitleggen van onderzoeksprocessen. Wat hielp was dat het meetproces transparant was en men er vanaf het begin bij betrokken werd. Daardoor had men er vertrouwen in dat het onderzoek integer werd uitgevoerd.

Patrick Huntjens ([lector Sociale Innovatie en Duurzaamheidstransities](#)) stelt dat we als samenleving als het ware gekidnapt worden door een systeem gericht op economische groei, individualisme, materialisme, kortetermijndenken en de vrije markt. Volgens hem moeten we toe naar een samenleving die humaner en eerlijker is, die regeneratief in plaats van destructief is voor mens en natuur. Om duurzaamheidstransities te laten slagen is daarom een nieuw *Natuurlijk Sociaal Contract* en een nieuwe economie nodig. In zijn inaugurele rede besprak hij het Markemodel als een *good practice* wat brede navolging verdiend.

Waar boeren geen geloof meer in hebben, is een klassieke aanpak van overheden waarbij er top-down generiek gestuurd wordt met inspraakmogelijkheden. Ambtenaren en specialisten werken uit hoe de boeren moeten boeren om maatschappelijke doelen te halen. De boeren worden meestal in drie fasen genodigd:

- Aankondiging dat er iets moet gebeuren, aanleiding en hoofddoelen. De boeren kunnen daarop reageren.
- Opties en scenario's bespreken. Opnieuw kunnen de boeren daarop reageren.
- Communicatie vanuit de besluitvorming en consequenties voor implementatie en handhaving.

Dit heeft het karakter van voorlichting. Veranderingen zijn meestal niet meer mogelijk.

Psychologisch gezien zou je deze benadering kunnen typeren als een Ouder-Kind interactie. De tijd dat overheden zich deze houding konden permitteren, ligt lang achter ons. Toch wordt er meestal nog steeds zo gewerkt.

3.1.2 Werken aan een alternatieve sturing

Gelukkig werken betrokken partijen en voorlopers binnen overheden binnen steeds meer gebieden en domeinen aan een fundamenteel andere werkwijze. Daarbij wordt iedereen die impact heeft op het probleem en/of mogelijke oplossingen genodigd als partner aan te schuiven rond een gedeelde opgave.

Een participatieve aanpak is een methode waarbij verschillende belanghebbenden actief worden betrokken bij besluitvormingsprocessen of probleemoplossing. De kern van deze benadering is:

- *Actieve betrokkenheid*: de doelgroep wordt direct betrokken bij het proces, in plaats van alleen als passieve ontvangers van beslissingen of oplossingen te fungeren.
- *Gelijkwaardige inbreng*: alle stakeholders krijgen de kans hun perspectieven, ideeën en zorgen in te brengen. Een procesbegeleider zorgt ervoor dat ieders stem wordt gehoord.
- *Consent of consensus bereiken*: het doel is gezamenlijk de belangrijkste knelpunten te identificeren en oplossingen te ontwikkelen die door alle partijen worden gedragen.
- *Toepasbaarheid op verschillende niveaus*: een participatieve aanpak kan worden toegepast op organisatieniveau, individueel niveau, of in bredere beleidscontexten.
- *Meerwaarde creëren*: de participatieve methode kan leiden tot verhoogde autonomie bij de doelgroep (binnen kaders), beter inzicht voor professionals, optimalisatie van interventies, en een groter draagvlak voor de uiteindelijke oplossingen.
- *Flexibiliteit*: participatie kan plaatsvinden in verschillende fasen van een proces, zoals beeldvorming, opties ontwikkelen, implementatie en evaluatie.

Door een participatieve aanpak te gebruiken, kunnen organisaties en beleidsmakers de legitimiteit van hun beslissingen vergroten, het vertrouwen van de doelgroep versterken en oplossingen ontwikkelen die beter aansluiten bij de behoeften en realiteit van de betrokkenen.

Het Markemodel heeft de participatieve werkwijze als uitgangspunt en daar werkvormen bij ontwikkeld, getest en getoetst, waarbij de dialogen tussen stakeholders de kern vormen.

3.2 Integrale doelsturing, streefwaarden en KPI's

3.2.1 Waar hebben boeren nu last van

Elke boer heeft last van gefragmenteerde middelsturing. Waarom?

- Er wordt op veel operationele aspecten binnen de bedrijfsvoering door anderen voor jou bepaald hoe je moet boeren. Je wordt als professional niet voor vol aangezien.
- Er kunnen soms wel tot 25 'erfbetreders' op je bedrijf die zich ergens mee gaan bemoeien. Dit kunnen adviseurs zijn van een toeleverancier of verwerking. Of het zijn inspecteurs of controleurs, dit kan gekoppeld zijn aan het toetsen van de kwaliteit van producten of productie, soms heeft dit betrekking op vergunningen of handhaving. Het hangt ook af van de mate waarin een bedrijfsvoering multifunctioneel is, maar ook aan de ligging van een bedrijf is van invloed. Controleurs en auditors zijn nogal eens primair geïnteresseerd in het ontdekken van fouten. Daarmee tonen zij hun bestaansnoodzaak aan. Focus op een leerproces ontbreekt dan.
- Doelen en streefnormen in een gebied zijn vaak afwezig of helemaal niet helder. Vaak is ook niet duidelijk wie nu welke norm vaststelt. En wat is een haalbare termijn voor doelen?
- Als je in aanmerking wil komen voor extra beloningen, heb je te maken met weer andere formulieren en systemen. Enorm tijdrovend.
- Er bestaan diverse KPI-systemen naast elkaar. Elk hebben een bepaalde (beperkte) range.
- Als je aantoonbaar bepaalde milieudoelen haalt, maar je hebt je niet goed aan de middelvoorschriften gehouden, krijg je geen beloning en soms zelfs een boete.
- Sturende partijen lijken zich weinig bewust te zijn hoe bepaalde doelen en sturing daarop elkaar in de weg kunnen zitten. Het ontbreekt aan een integrale blik, ieder stuurt op de eigen deelbelangen.

Het ligt dus voor de hand dat we met een dergelijke werkwijze jaar na jaar zien dat het moeilijk is doelen te halen. Niet zelden gaat de beschuldigende vinger vervolgens naar de landbouw. Terwijl keer op keer uit

onderzoek is aangetoond dat de boeren wel willen, mits de condities goed zijn ingeregeld. Daar maakt het Markemodel werk van.

3.2.2 Hoe komen we tot integrale doelsturing?

Allereerst door de eisende en vragende partijen samen te voegen in de Markeraad. Hun opdracht is om met één sturingslijn op gebiedsniveau te komen. Zij mogen alleen het 'wat' formuleren in de vorm van streefwaarden op een overzichtelijk aantal KPI's met betrekking tot land, lucht en water. Daarna gaan de boeren over het 'hoe' te werken aan doelen.

Bij deze integratieslag binnen de Markeraad dient aandacht besteed te worden aan twee invalshoeken in verband met de diverse samenstelling van deelnemende partijen (met name publiek/privaat).

- *Gedeelde belangen en doelen.*
Dit is uiteraard evident en relatief eenvoudig. Het eens worden over zaken die raken aan gedeelde belangen van alle partijen lukt meestal wel.
Een voorbeeld hiervan gaat over financiële voordelen. Elke partij ziet dat de inspanning die elke partij afzonderlijk moet leveren om te voldoen aan steeds meer en scherpere milieudoelen alleen maar groeiend is. Alles wat je slim met elkaar kan doen en delen levert kostenbesparing op. Nu werken vanuit diverse partijen en belangen allerlei adviseurs en controleurs op onderling samenhangende en overlappende terreinen. Dat is onnodig en verwarrend dubbel werk. In plaats dat de integratie plaats moet vinden op het boeren erf, wordt dat nu verplaatst naar de kop van de keten. Daarbij kan meteen regie gevoerd worden hoe advisering en governance integraal georganiseerd kunnen worden. Alle deelnemende hoofdpartijen reageerden op beleidsniveau positief op deze voorgestelde werkwijze van het Markemodel.
- *Legitieme deelbelangen en subdoelen.*
Lastiger is het met deelbelangen. Het is uiteraard vanzelfsprekend dat bijvoorbeeld een waterschap een groter belang heeft bij het thema water dan andere partijen. En zo kunnen diverse partijen verschillen in de mate waarin ze hun specifieke deelbelang graag willen laten 'meefietsen' binnen dit geïntegreerde proces. Daar zal over gesproken moeten worden, zeker ook in relatie tot financiële en 'in kind' bijdragen aan de collectieve middelen (geld en diensten). Het gesprek zal daarmee moeten gaan over de proportionaliteit van het deelbelang en de daarbij horende proportionele (extra) bijdrage.
Een voorbeeld hierbij is een aanvullende aanvraag vanuit de provincie Gelderland, Waterschap Rijn en IJssel en Vitens om met het Markemodel een bijdrage te leveren aan het thema water binnen het waterwingebied rond 't Klooster.

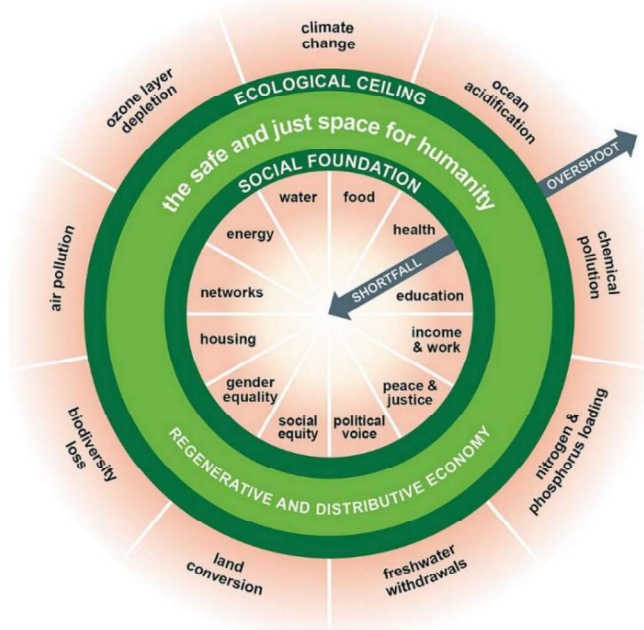
Het was interessant voor alle partijen te ontdekken dat het vaak veel makkelijker is een middelvoorschrift te formuleren dan een doel. Vooral op het gebied van water was allereerst een gezamenlijk leerproces nodig om daarin stappen te kunnen maken.

Integrale doelsturing zet de boer als professional weer in zijn/haar kracht. Het samen doelen bespreken gaat veel verder dan inspraak. De transparantie van het proces ondersteunt herstel van vertrouwen. Het zoveel mogelijk werken vanuit één loket maakt het eenvoudiger deel te nemen. Het binnenhalen van vergoedingen verloopt vrijwel automatisch gestroomlijnd voor de boer.

3.2.3 Gedeelde waarden als ondergrond

De dominante waarde die onze westerse wereld heeft gedomineerd, is die van de materiële welvaart. Dat wordt dan gezien als basis om andere waarden te kunnen realiseren. Daarbij is economische groei een noodzakelijk gegeven. Dit komt binnen de landbouw met name door de noodzakelijke verduurzaming toenemend onder druk te staan.

De voorlopers, die nadenken over een noodzakelijke transitie, pleiten om afscheid te nemen van deze eenzijdige (economische) waarde als 'grondlegger' om naar de werkelijkheid te kijken. Een voorbeeld daarvan is het [donutmodel van Kate Raworth](#).



Zij geeft de sociale en ecologische dimensie een belangrijke plek in haar economische model. Het is daarbij zoeken naar een balans als mensheid te functioneren in 'the safe and just space'.

Kees Klomp gaat in Nederland nog een stap verder bij zijn denken over de betekenis-economie (in Trouw 240903 'De duurzame Troonrede'). Daarin benoemt hij vier te onderscheiden waarden: naast (materiële) welvaart noemt hij welzijn (gezondheid), welbevinden (geluk) en wellevens (het gedijen van natuur). Ook hierbij is de vraag hoe groeien we naar een samenleving waarin we met elkaar de balans meer op kunnen zoeken deze waarden recht te doen. Kees stelt: begin op lokale schaal met het vormen van commons (de marke, de meent). Dat is het meest kansrijke startpunt voor een ingrijpende, ingewikkelde en noodzakelijke transitie.

Het samenwerken aan gedeelde waarden maak sturing niet alleen rationeel, maar vooral en allereerst ook relationeel. De kans op overeenstemming over waarden en daarvan afgeleide doelen is groter dan overeenstemming krijgen over de beste operationele middelen.

In het Markemodel zijn dit fundamentele uitgangspunten waarop de sturingssystematiek is gefundeerd. Vanuit gedeelde waarden (divers en niet alleen economisch, maar *ook* economisch) wordt regionaal besproken wat we de moeite waard vinden ons voor in te zetten. Daarbij zijn we dus bezig met de gezamenlijke bedoeling van onze acties. Daarna volgt de concretisering naar specifieke regionale doelen op een breed terrein (het Regionale OmgevingsPlan – ROP). Dat maken we stuur- en controleerbaar door gebruik te maken van KPI's.

Bij elke stap worden alle hoofdpartijen betrokken binnen goed voorbereide dialogen. Daarmee is het Markemodel waardengedreven, doelgestuurd en eerst relationeel en daarna rationeel in de concrete uitwerking.

3.3 Gebiedsgerichte sturing

3.3.1 Waarom meer aandacht voor gebiedsgerichte sturing

Gebiedssturing in provincies heeft de afgelopen jaren aan belang gewonnen om verschillende redenen:

- *Complexe uitdagingen*: provincies worden geconfronteerd met steeds complexere vraagstukken op het gebied van ruimtelijke ordening, natuur, milieu, water en landschap. Deze uitdagingen vereisen een geïntegreerde aanpak op regionaal niveau.

- *Middenbestuur functie*: provincies fungeren als middenbestuur tussen het Rijk en gemeenten. Deze positie maakt hen geschikt voor gebiedssturing, omdat ze een breder perspectief kunnen bieden dan individuele gemeenten, maar tegelijkertijd dicht bij de lokale realiteit staan dan de nationale overheid.
- *Decentralisatie*: er is een trend van decentralisatie van taken van het Rijk naar lagere overheden. Dit heeft geleid tot een toename van verantwoordelijkheden voor provincies, waardoor gebiedssturing belangrijker is geworden. Onder invloed van veranderende politieke verhoudingen op nationaal niveau is momenteel nog onzeker hoe dit proces wordt doorgezet. Vooralsnog ziet het er naar uit dat provincies gebiedsgericht processen door zullen zetten.
- *Behoeftte aan maatwerk*: gebiedssturing stelt provincies in staat maatwerk te leveren voor specifieke regionale uitdagingen. Dit is vooral belangrijk gezien de diversiteit tussen verschillende regio's in Nederland.
- *Integrale benadering*: gebiedssturing maakt het mogelijk verschillende beleidsterreinen (zoals ruimtelijke ordening, economie, en milieu) in samenhang aan te pakken, wat leidt tot meer effectieve en duurzame oplossingen. Op dit systeemniveau bestaan vaak al samenwerkingsnetwerken (waaronder de boerencolectieven) waar veel lokale kennis en ervaring ingebracht kan worden.
- *Participatie en draagvlak*: door gebiedssturing kunnen provincies beter samenwerken met lokale stakeholders, wat kan leiden tot meer draagvlak voor beleid en interventies.

De toename van gebiedssturing in provincies weerspiegelt dus de groeiende behoefte aan een geïntegreerde, regionale aanpak van complexe maatschappelijke uitdagingen. Om die reden is binnen de pilotfase 2 gekozen voor twee verschillende gebieden om te kunnen onderzoeken wat de toegevoegde waarde is van gebiedsspecifieke sturing.

3.3.2 De gemeenschap centraal stellen

De Nederlandse overheid kiest steeds vaker voor decentralisatie van taken om verschillende redenen:

- *Nabijheid tot burgers en bedrijven*: daardoor beter in kunnen spelen op lokale behoeften en omstandigheden. De rol van de centrale overheid verschuift van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Het leidende principe is 'decentraal wat kan, centraal wat moet'.
- *Efficiëntie en effectiviteit*: er wordt verwacht dat taken op lokaal niveau efficiënter en effectiever kunnen worden uitgevoerd. Met maatwerk kan men beter en sneller inspelen op specifieke situaties. Daardoor kan ook gestreefd worden naar vermindering van regeldruk. Binnen dit kader is het ook begrijpelijk dat er een groeiende interesse is voor doel- in plaats van middelsturing. Door de gemeenschap centraal te stellen wordt ook de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid meer gevoeld binnen een veld van menselijke relaties in plaats van afstandelijk en abstracte sturingsprocessen.

In de nieuwe omgevingswet die per 1 januari 2024 in werking trad, zien we een beweging die de volgende kenmerken heeft:

- *Lokaal maatwerk*: de wet biedt meer ruimte voor lokale beleidskeuzes en maatwerk, wat aansluit bij de ambitie de besluitvorming dicht bij de burger te brengen
- *Participatie*: een belangrijk doel is het vergroten van de betrokkenheid van burgers bij de besluitvorming over de leefomgeving. Participatie wordt zelfs wettelijk verplicht
- *Integrale benadering*: de wet stimuleert een samenhangende aanpak van de fysieke leefomgeving, waarbij verschillende aspecten, zoals natuur, milieu, gezondheid en ruimtelijke ordening in samenhang worden bekeken.

Juist bij deze laatste punten sluit het Markemodel aan en voegt er iets aan toe: het centraal stellen van gemeenschappen binnen sturingsprocessen. Dit zien we terug in het basisontwerp door te werken met dialogen tussen de Boerenraad en de Markeraad. De Boerenraad komt voort uit een zelfgeorganiseerd proces, waarbij de (sub)regio haar vertegenwoordigers kiest. Het Markemodel kan dus alleen functioneren

als boeren zich verenigen binnen een regio en zich verantwoordelijk willen maken voor de ontwikkeling van die regio. Dit is een fundamentele trendbreuk met de huidige sturing die altijd gericht is op individuele bedrijven en burgers. De sturingslijn vanuit de Markeraad eindigt bij de regio vertegenwoordigd door de Boerenraad.

Dit principe komt voort uit de visie op 'reinventing the commons'. Deze visie streeft ernaar een meer rechtvaardige, duurzame en participatieve samenwerking tussen stakeholders te creëren door vernieuwing van gemeenschappelijke beheervormen.

De gemeenschap centraal stellen houdt in dat boeren zich verantwoordelijk gaan stellen voor het bereiken van relevante doelen binnen hun (sub)regio. Als aan de andere zijde publieke- en private partijen gehouden zijn aan integrale doelsturing, kan een horizontaal samenwerkingsproces georganiseerd worden om die doelen in gemeenschappelijkheid te gaan halen.

Het is de overtuiging binnen het Markemodel dat gebiedsgerichte sturing zonder gemeenschapsversterking geen duurzame kans van slagen heeft.

3.4 Gestapelde vergoedingen en beloningen

Er is een veelheid aan mogelijke beloningen en vergoedingen om boeren te stimuleren:

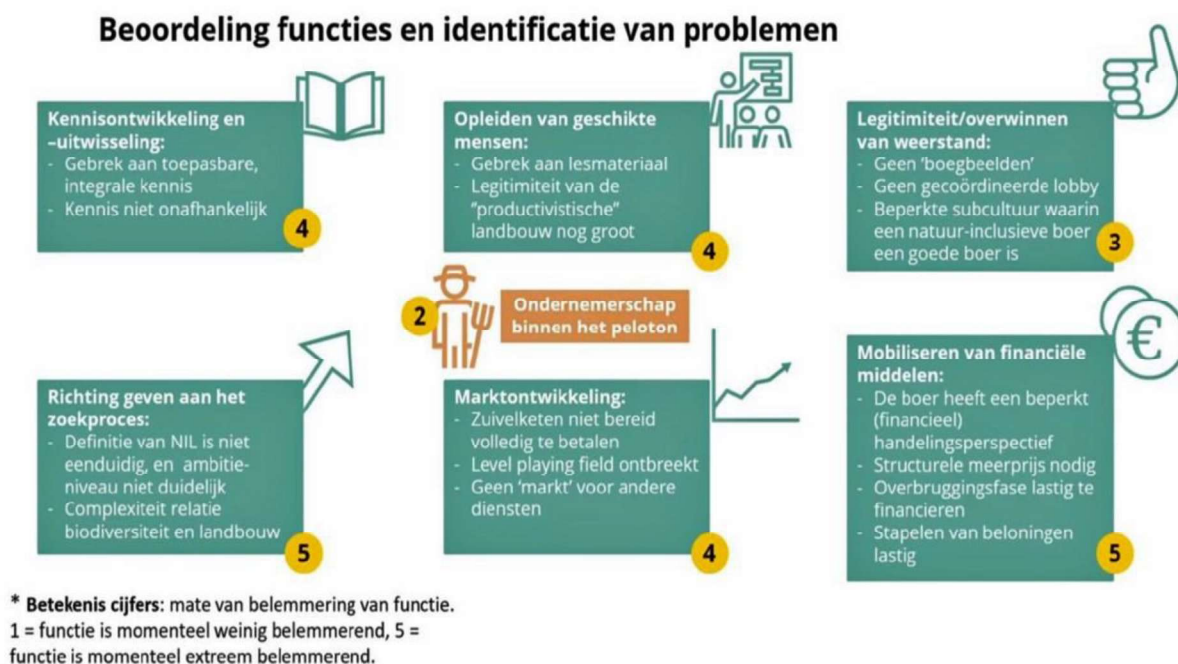
- *Financiële subsidies*: boeren kunnen subsidies ontvangen van de overheid of non-profit organisaties voor het implementeren van milieuvriendelijke praktijken, zoals bodembeheer, waterbehoud, en biologische landbouw (Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, provincies).
- *Certificeringen en premies*: door te voldoen aan bepaalde duurzaamheidscertificeringen, zoals Fair Trade, PlanetProof of biologische certificering, kunnen boeren hogere prijzen krijgen voor hun producten (FrieslandCampina).
- *Ecosysteemdiensten betalingen*: boeren kunnen betaald worden voor diensten die hun land biedt aan het ecosysteem, zoals koolstofopslag, biodiversiteitsbehoud en waterzuivering (GLB-ecoregelingen).
- *Vaktechnische ondersteuning en training*: boeren kunnen toegang krijgen tot trainingen, workshops, en technische ondersteuning om hen te helpen bij het implementeren van duurzame landbouwmethoden (VK-Oost).
- *Investerings en leningen*: specifieke investeringen en leningen met gunstige voorwaarden kunnen beschikbaar zijn voor boeren die zich inzetten voor duurzame praktijken, waardoor ze kapitaal kunnen krijgen om hun bedrijfsvoering te verbeteren (Rabobank).
- *Markttoegang en verkoopkanalen*: door samen te werken met coöperaties of duurzaamheidsprogramma's kunnen boeren toegang krijgen tot nieuwe markten en verkoopkanalen die een premium betalen voor duurzaam geproduceerde producten.
- *Publieke erkenning*: boeren kunnen erkend worden door hun gemeenschap, de overheid of non-profit organisaties voor hun inspanningen en prestaties op het gebied van duurzaamheid en creëren van maatschappelijke waarde, wat hen kan helpen bij het opbouwen van hun reputatie en netwerk en een basis kan zijn voor vergoedingen of bijdragen in welke vorm dan ook.
- *We sluiten af met de belangrijkste: beleidsvrijheid voor de boer zelf te bepalen hoe hij/zij wil boeren om aantoonbaar doelen te halen*. In de dialoog tussen Markeraad en Boerenraad op het symposium op het Provinciehuis van Gelderland zei een boer het zo: 'Jullie mogen ons *desnoods* in geld belonen'. Met de opmerking werd bedoeld dat er juist ook belemmeringen en barrières zijn in het sturen op doelen door generieke regelgeving die juist belemmerd werken op het sturen met doelen. Het betekent dat voor boeren het schakelen van middelsturing naar doelsturing de hoogste prioriteit heeft.

Wie de bovenstaande lijst ziet kan waarschijnlijk naast de partijen die binnen de pilot Markemodel participeren meteen nog meer partijen erachter zetten die hoofdzakelijk actief zijn op één of twee vormen van beloning. Daar liggen nog te ontdekken mogelijkheden.

Elke vorm heeft eigen regels en systemen. Binnen het Markemodel zijn we erin geslaagd flinke stappen te maken naar een werk- en sturingsmethode die (zoveel mogelijk) uitgaat van een één loket-benadering. Het woordgebruik is inmiddels gangbaar: gestapelde beloningen. Maar het is vooralsnog verre van een gangbare werkwijze in de praktijk.

Voor zover het financiële steun en beloningen betreft vereist de werkwijze, zoals ontwikkeld, niet dat alle partijen meteen een gealloceerd budget moeten overmaken naar een uitvoeringsorganisatie (tijdens deze pilot is dat VALA). Het gaat erom dat de regie op één punt samenkomt over uit te keren vergoedingen. Op basis van een regioprestatie kan duidelijk gemaakt worden hoeveel elke partij proportioneel moet bijdragen op basis van gemaakte afspraken. Daarna kunnen de uitkeringen naar boeren plaatsvinden. Op deze wijze blijft elke partij automatisch optimaal geïnformeerd gedurende de uitvoering.

In ons eindrapport fase 1 is onderstaand afbeelding opgenomen, die we hier herhalen:

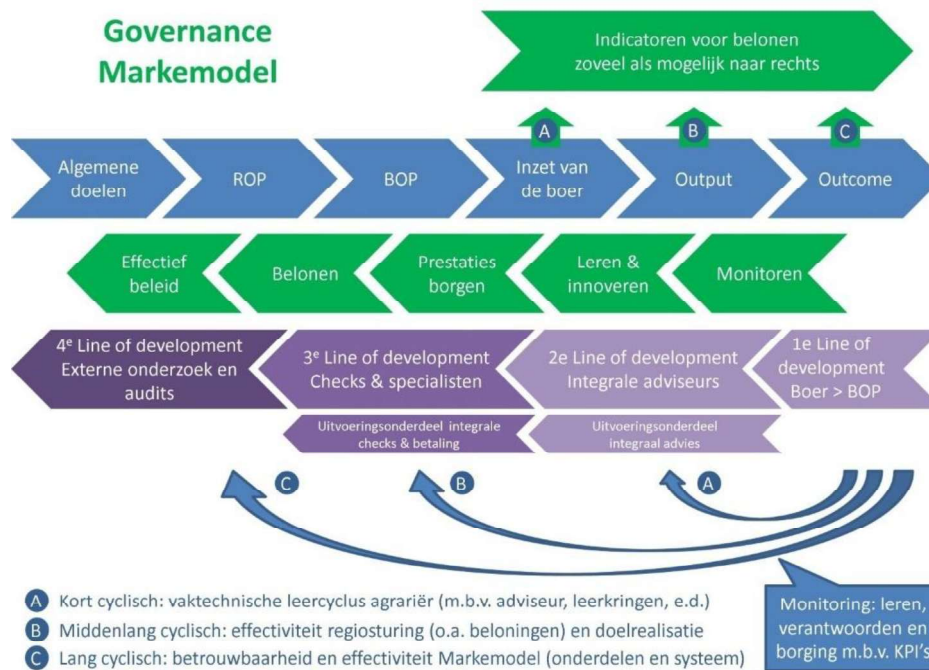


Figuur 1. Beoordeling functies en identificatie van belemmeringen van het Copernicus Instituut

De hoogste weerstand (5 punten) zit op richting en financiële middelen. Doelsturing geconcretiseerd met streefwaarden op KPI's en vergoedingen, die daaraan gekoppeld zijn, lossen dit probleem zeer goed op. Het Markemodel is erop gericht zoveel mogelijk al deze belemmeringen te reduceren en is daar gezien de respons van alle betrokkenen goed in geslaagd (zie resultaten in H 6).

3.5 Governance en monitoring

Het governancemodel is opgebouwd uit drie te onderscheiden processtromen:



Allereerst werken we van algemene doelen naar regionale outcome (blauw)

Dit is stapsgewijs het proces wat uitgevoerd wordt met behulp van de dialogen tussen Markeraad en Boerenraad. Op basis van het Regionale OmgevingsPlan (ROP) maakt elke deelnemende boer een BedrijfsontwikkelPlan (zie bijlage C: voorbeeld BOP), daarna gaat de boer aan de slag om met concrete maatregelen (zie bijlage E) een betere en aantoonbare output (uitgedrukt in scores op KPI's) te leveren. Uiteindelijk zijn we het meest geïnteresseerd in de gewenste outcome (bijvoorbeeld herstel van biodiversiteit, schoon water, etc.). Het is niet altijd mogelijk om te waarderen op dit laatste punt (alleen). Een boer kan een ideale biotoop creëren voor een bedreigde soort, maar kan niet regelen dat die soort daar vervolgens ook gaat nestelen. Vandaar dat we onderscheid maken in indicatoren A, B en C om te belonen en waarderen.

In de praktijk binnen de regio bevorderen we de groene stroom van monitoring om primair van te leren. In feite is dit een vorm van de bekende PDCA-leercyclus (Plan-Do-Check-Act). Dat proces is dus allereerst in het belang van de lerende gemeenschap binnen de regio. Dit wordt gefaciliteerd door diverse soorten van ondersteuning (leergroepen, bedrijfsbezoeken, etc.). Hier ligt met name een stimulerende rol voor organisaties en (coöperatieve) verenigingen, zoals VK-Oost.

Het daaronder liggende paarse proces is een zakelijker proces om als betrouwbaar fundament te functioneren voor uitkering van vergoedingen op basis van geborgde prestaties. Hier wordt de koppeling gelegd naar de systeemwereld, waarbij cijfermatige monitoring en rapportages een rol spelen. Dit wordt allereerst op regionaal niveau ondersteund door integrale adviseurs en een (nabije) uitvoeringsorganisatie. Hier ligt een duidelijke rol voor boerencollectieven, zoals VALA.

Ten slotte kunnen ook van de regio onafhankelijke partijen een onderzoeks- en borgingsrol vervullen om de effectiviteit en betrouwbaarheid van het Markemodel te kunnen waarborgen.

3.6 Concrete processtappen en werkwijzen

Methoden worden uitgewerkt met behulp van concrete processtappen en werkwijzen.

De werkwijze op hoofdpunten samengevat:

1. De deelnemende boeren (35) kiezen vertegenwoordigers = Boerenraad
2. Overheden (Provincie Gelderland & WRIJ) en marktpartijen (nu: FC & RABO) = Markeraad

3. Participatief proces door horizontale dialogen tussen Boerenraad en Markeraad
4. Gebiedsspecifieke integrale sturing op basis van overeengekomen doelen en vergoedingen
5. Overeengekomen wijze van governance en monitoring
6. Beloning van (bovenwettelijke) resultaten in het kader van lange termijndoelen (2030)
7. Eindresultaat: regionaal landbouwakkoord op basis van participatief sturingsproces

3.6.1 Formeren Boerenraad

Het hele Markemodel kan niet van start gaan zonder dat er een start wordt gemaakt met het tot stand brengen van een marke of meent (Engels: commons). Boeren zullen zich binnen een regio moeten samenvoegen in een aanspreekbaar samenwerkingsverband. Binnen de Achterhoek bestond al zo'n verband: de VKA (nu VK-Oost). Daarnaast kunnen bestaande boerencollectieven hierin een belangrijke (nieuwe) rol vervullen. Dit heeft overeenkomsten met de collectieven 'een groep van boeren' bij het ANLb binnen het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB).

Binnen het samenwerkingsverband is de vraag welke boeren daadwerkelijk willen gaan meedoen met het Markemodel. Binnen die groep moeten een paar mensen gekozen worden (twee á drie) die zitting nemen in de Boerenraad. Deze raad voert de dialogen met de Markeraad. Elke dialoog wordt voorbereid met het bepalen van een agenda en doelstellingen, stukken vooraf uitwisselen zodat de Boerenraad in samenspraak met alle deelnemers kan optreden als woordvoerder.

Het is soms een lastige positie die kwetsbaar kan voelen, juist omdat het gaat om een regionale samenwerking waarbij je (met enige afstand wellicht) burens bent van elkaar en behoort tot dezelfde gemeenschap. Bij onvrede kunnen deelnemers zich gaan beklagen of gaan roddelen over jou als falende vertegenwoordiger. Vanuit de bekendheid met onderhandelingsprocessen houdt men vaak ook liever 'de kaarten nog tegen de borst'. Dat willen we juist doorbreken door de brede integrale samenwerking dominant te maken in plaats van de competitieve onderhandelingsprocessen. Het is belangrijk daar binnen de hele groep aandacht aan te geven en met name het proces van meningsvorming en gemeenschappelijke besluitvorming heel transparant te organiseren. We hanteren hierbij de consentmethode.

Alle boeren ontvangen binnen het Markemodel een basisvergoeding voor deelname. De leden van de Boerenraad extra voor de geleverde uren.

3.6.2 Formeren Markeraad

Om te komen tot integrale doelsturing, is gekeken welke partijen veel impact hebben binnen de landbouw op het terrein van sturing richting boerenbedrijven. Dat zijn allereerst de overheden: het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur en de desbetreffende provincie. Voor de bedrijfsvoering zijn binnen de melkveehouderij melkafnemers, zoals FrieslandCampina en financiers, zoals de Rabobank belangrijke systeemspelers.

Bij opschaling en uitbreiding naar andere domeinen wordt de bezetting in de Markeraad dus anders. Het uitgangspunt is hierbij: de partijen hebben gemiddeld genomen veel impact op boerenbedrijven en zullen zowel vragen/eisen stellen alsook beschikken over beloningsopties.

Bij de verdere ontwikkeling van het Markemodel willen we belangrijke stakeholders uitnodigen in een 2^e ring en cyclisch overleg regelen tussen deze 2^e ring en deelnemers binnen de 1^e ring. Daar zijn in fase 2 al verkennende besprekingen over gevoerd, bijvoorbeeld met terrein behorende organisaties (TBO's). Zij waren geïnteresseerd in samenwerking met de werkwijze van het Markemodel.

Om tot een goede integratie te komen binnen de Markeraad is het van groot belang (zeker in de startfase) goed te verkennen wat voor elke partij de belangrijkste waarden zijn en daarbij te verkennen welke belangen en doelen voor hen van groot belang zijn. Op basis daarvan leert men elkaar kennen in de positie en rol binnen het krachtenveld. De gewenste uitkomst is dat er zicht is op gedeelde waarden, belangen en doelen, maar ook op de legitieme deelbelangen. Vanuit wat er gedeeld wordt, kan ieders rol gerespecteerd worden

en een gewaardeerde plek krijgen. Dat helpt om met elkaar te kijken wat het gewenste punt op de horizon is voor de desbetreffende regio.

De belangrijkste opgave voor de Markeraad is daarmee te komen tot een integrale visie waar het met een regio naar toe moet. Die visie zal niet altijd geheel regiospecifiek zijn, op onderdelen zal het een vertaalslag zijn van de landelijke of zelfs EU-visie. Op basis van deze visie kan een concept integraal regioplan gemaakt worden. Dit wordt eerst schriftelijk overgedragen aan de Boerenraad, zodat deze zich kan beraden met de achterban. Dit is de voorbereiding om te komen tot de zogenaamde overdrachtdialoog.

Het bijzondere en vernieuwende bij deze start zit op vijf punten:

1. Overheden en marktpartijen dragen zorg voor integratie van doelen vooraf als start van het proces. Dat voorkomt dat er sprake blijft van gefragmenteerde sturing naar het boeren erf. Dit is een belangrijke vorm van ontzorgen van boeren. Het geeft meer compact overzicht, beter inzicht en houvast. Tegenstrijdigheden en/of slecht op elkaar afgestemde sturing tussen overheden verdwijnen.
2. In het conceptplan is middelsturing verboden. Het moet draaien om echte doelen.
3. Partijen moeten nadenken over welke partij welke beloningsopties heeft om aan boeren voor te leggen in het kader van gestapelde beloningen.
4. Het is een conceptplan bedoeld om voor te leggen aan de boeren en te kijken waar het aangepast zou kunnen/moeten worden om gezamenlijk meer impact te genereren.
5. Sturing is niet gericht op individuele boerenbedrijven, maar op verenigde boeren binnen een regio.

3.6.3 Werken met dialogen

Er kunnen drie soorten dialogen onderscheiden worden, de eerste twee zijn er om het participatieve proces draaiend te krijgen:

1. De overdrachtdialoog

Deze dialoog vormt de start van het proces om op een nieuwe wijze gebiedsgericht te gaan samenwerken en sturen. De Markeraad neemt hiertoe het initiatief door een concept omgevingsplan te maken. In de Markeraad zijn publieke en private partijen verantwoordelijk om met elkaar integrale doelen te formuleren op het gebied van land, lucht en water. Op deze wijze ontstaat er één samenhangende sturingslijn vanuit de eisende (overheden) en vragende (private) partijen. Om tot concrete en geloofwaardige langetermijndoelen te komen heeft de Markeraad samenwerking gezocht met VK-Oost en VALA (boerencollectief ANLb), omdat zij dit konden ondersteunen vanuit relevante data.

Er is gewerkt in twee verschillende pilotgebieden dus waren er twee Regionale OmgevingsPlannen (ROP). Op 2 november 2022 vond de eerste 'Overdrachtdialoog' plaats, waarbij de Markeraad de twee ROP's overdroeg aan de Boerenraad. In de Boerenraad zitten per deelregio drie gekozen vertegenwoordigers, dus totaal zes leden. Deze ontvingen tijdig een concept en gingen op het conceptplan in met vragen en eerste suggesties. Dit leidde meteen tot accordering van een aantal aanpassingen die de Boerenraad voorstelde. Deze dialoog werd gevoerd met Projectteamleden die op tactisch niveau functioneren binnen de Markeraadspartijen. Deze eerste dialoog verliep in een bijzonder open en constructieve sfeer.

Daarna gingen alle deelnemende boeren aan de slag om hun BedrijfsOntwikkelPlan (BOP) te maken met behulp van een deskundige adviseur op het gebied van bedrijfsvoering en de brede milieu- en landschapsdoelstellingen.

2. De dealdialoog

Door alle BOP's bij elkaar te voegen ontstaat er een aanbod vanuit de boerengemeenschap de doelen uit het ROP te realiseren. Uit de analyse, uitgevoerd onder regie van VALA, bleek dat het gemeenschappelijk aanbod in grote lijnen toereikend was de doelen voor het eerste jaar te gaan halen.

Op 9 december 2022 werd de 'Dealdialoog' gehouden waarbij ook de bestuurders van alle partijen aanwezig waren en dhr. Marcel Oosterwegel van het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (de opdrachtgever). Op allerlei punten werd met elkaar gezocht naar verdieping en inzicht om de kans op het realiseren van 'de bedoeling' te dienen. Dit was geen onderhandelingsproces, maar een eensgezind participatief 'problem solving proces'. Daarbij werd gelet op de gedeelde kwaliteitsdoelen enerzijds en op alle legitieme deelbelangen van afzonderlijke partijen anderzijds.

Voor de boeren betekent dit proces veel: het gaat hierbij niet om uithoor of inspraak wat vervolgens door anderen wordt uitgewerkt in een top-down besturingsmodel. Dit is vanaf de start een participatieve werkwijze, waarbij iedere belanghebbende partij gehoord wordt en bijdraagt aan het realiseren van gemeenschappelijk vastgestelde bovenwettelijke doelen. Daarbij is het vizier gericht op waar we willen staan in 2030 met streefwaarden op een set van tien KPI's. Voor de bestuurders levert dit ook een heel ander proces op. In plaats van een onderhandelingsdynamiek staat hier het verdiepen van onderling inzicht en begrip centraal. Bovendien is het concreet en resultaat gedreven: aan het eind van de dealdialoog lag er een werkbare deal waar iedereen achterstond.

Provinciaal bestuurder Peter Drenth formuleerde het zo:

'We hebben hier met elkaar een regionaal landbouwakkoord gesloten'. Hij maakte zich geen zorgen dat er in de praktijk echt mee gewerkt zou gaan worden. Want: we hebben dit echt met elkaar gemaakt en besloten.'

Iedereen was na afloop zeer enthousiast over het verloop van dit proces wat zo sterk in contrast stond met het sentiment op dat moment, gesymboliseerd door omgekeerde vlaggen in het ons omringende landschap. Alle bestuurders deden een dringende oproep aan ons om zo snel mogelijk het Markemodel breder bekend te maken in allerlei verbanden en op allerlei niveaus.

Een nationaal landbouwakkoord in 2023 is niet van de grond gekomen.

3. De voortgangsdialoog

Zodra het proces is gestart met de twee bovenstaande dialogen, wordt er verder alleen gewerkt met voortgangsdialogen. Immers: het proces draait, de sociale infrastructuur staat en hoeft alleen maar onderhouden te worden.

Op 22 maart 2024 werd de eerste voortgangsdialoog gehouden, waarbij de resultaten over 2022 en 2023 werden bekeken en geëvalueerd. Toevallig waren dat een droog en een nat jaar. De natuur kan je moeilijk sturen en we constateerden dat een droog jaar het moeilijk maakt de doelen allemaal te halen. Het goede nieuws was dat het jaar daarop de gestelde streefwaarden positief overschreden werden. Algemene conclusie: we lopen voor op de gestelde streefwaarden in beide regio's. Met elkaar werden geleerde lessen gedeeld, kleine aanpassingen besproken en vooral nagedacht over een gewenste verdere opschaling en toepassing van het Markemodel als werkwijze.

3.6.4 Gebiedsspecifieke integrale sturing

Zoals hierboven al gesteld: niet alles is regiospecifiek qua doelstelling. Maar er kan op die thema's wel degelijk regiospecifiek gestuurd worden door te kijken naar de verschillende omstandigheden en prioriteiten. In onze huidige pilotgebieden is één gebied omgeven door Natura 2000-gebieden. Dat betekent dat doelen met betrekking tot ammoniakemissies meer prioriteit krijgen dan elders. Er zijn verschillende grondsoorten, waarbij het halen van doelen met de ene grondsoort makkelijker is dan de andere. Hierbij kan weer regiospecifiek gestuurd worden door het verhogen van de beloningswaarde per punt afhankelijk van de zwaarte van de handicap of gewenste versnelling van de verbetering.

Juist doordat dit gezamenlijk besproken wordt kan steeds getoetst worden: staat de vergoeding of beloning in een goede verhouding tot de te leveren inspanning. Alleen dan zullen boeren geneigd zijn dit op te nemen in hun BOP.

Binnen de dialogen hebben we gemerkt dat de Markeraad goed luistert naar de Boerenraad op dit punt. Het bevordert dus een proactieve sturingswijze, waarbij je bij de start al merkt of iets zal gaan werken of niet. Dan kan er meteen iets aangepast worden. Bij generieke top-down-sturing merken we na één of twee jaar dat iets niet werkt. De Boerenraad kan transparant horen en bevragen wat Markeraadspartijen met doelen beogen of hoe hun beleid gestalte krijgt. Dat leidt in meerdere dialogen tot een betere verstandhouding. Wat blijft wringen, is dat de verbetering binnen de pilot (sterk) verstoord wordt, doordat de generieke oude systemen ondertussen gewoon van kracht blijven. Er zal dus waar mogelijk meer gewerkt moeten worden met 'schuivende panelen' waarbij het nieuwe systeem stapsgewijs het oude systeem vervangt.

3.6.5 Overeengekomen wijze van governance en monitoring

Het huidige systeem van sturen is op hoofdlijnen voor alle boeren een ver van mijn bed-show waar je hooguit eens in de zoveel jaar iets aan kan proberen te beïnvloeden door je stemgedrag bij verkiezingen. De ervaren afstand leidt tot gevoelens van onmacht en frustratie. Men staat tamelijk machteloos tegenover een systeemwereld die in veel gevallen lastig of niet is aan te spreken. Wie kan je te spreken krijgen en hoeveel impact zou dat dan hebben. Het is net zoiets als de diefstal van een fiets. Waarom zou je aangifte doen?

Binnen het Markemodel krijgt de systeemwereld van de sturing weer een menselijk gezicht. We kunnen weer overleggen en gezamenlijk tot besluiten komen. De menselijke ervaring en emotie wordt een wezenlijk onderdeel van het proces: je wordt gezien en gehoord.

Binnen de dialogen verheft iemand zelden zijn stem. Dat is niet nodig. Er wordt goed geluisterd en inbreng heeft waarneembare impact op eindresultaten. Het gevoel van machteloosheid neemt af en vertrouwen neemt toe.

Dat lukt alleen als het proces transparant wordt neergezet, mensen tijdig geïnformeerd worden voor komende beeld- of besluitvorming. Werken met consent betekent dat iedereen goed oplet wie waarom ergens fundamentele bezwaren tegen heeft. Dan is het slechtste wat je kan doen: doordrukken. Dus wordt er eventueel opnieuw gezocht naar alternatieven. Alle deelnemers leren heel snel dat je alleen een positie bij elkaar verwerft als je primair een bijdrage wil leveren aan de gezamenlijke doelen. Zodra iemand primair voor eigen belang of smaak gaat, zou iemand respect en positie verliezen. Dus gebeurt het niet.

Monitoring is in veel gevallen verworden tot een controleproces waarbij uitvoerende specialisten aan moeten tonen dat ze fouten of misstanden kunnen ontdekken. Wat voor toegevoegde waarde hebben ze anders. Boeren hebben daarom regelmatig moeite constructief te reageren op dit soort 'erfbetreders' van wie zij zich wel afhankelijk voelen, want als je moeilijk gaat doen loopt je je subsidie mogelijk mis.

Het Markemodel gebruikt monitoring primair als leerstap, waardoor de doelen sneller en beter gehaald kunnen worden. Het is dus allereerst het belang van de boer en de boerengemeenschap om te leren. Dat daarbij data een belangrijke rol spelen maakt het mogelijk om ook op collectief niveau te volgen of de gewenste resultaten gehaald worden. Deze data blijven primair eigendom van de boerenorganisaties binnen de regio. De collectieve data kunnen gedeeld worden met bestuurlijke partijen.

Omdat integrale adviseurs betrokken zijn in het proces om de ROP te vertalen naar een BOP in overleg met de boer is er ook zicht op het goed vullen van systemen. Hier werkt het vierogenprincipe aan de keukentafel.

3.6.6 Beloning van (bovenwettelijke) resultaten

In verband met het verbod op inkomenssteun zijn met name de geldelijke beloningen gekoppeld aan bovenwettelijke resultaten. Binnen het Markemodel telt elk punt wat je hebt behaald op een KPI en na een afgesproken drempelwaarde (in dit geval 20 punten) wordt er per punt een bedrag uitgekeerd.

Een lopende discussie is of boeren vergoed kunnen/mogen worden voor iets wat maatschappelijke waarde heeft. Hier raken we aan het brede thema van het verdienmodel voor boeren. Dit is vooral van belang als het gaat om extensivering en/of afwaardering en/of herbestemming van grond. Alles heeft bijvoorbeeld een directe link hoeveel mest je kwijt kan. Als dat minder kan lopen de kosten voor afvoer snel op. Dit kan leiden tot situaties waarbij een boer mest betaald moet laten afvoeren en tevens kunstmest moet inkopen. De vraag is in hoeverre de uiteindelijke doelen hierbij gebaat zijn of juist door worden geschaad.

Dus kan hier opnieuw vermeld worden dat beleidsvrijheid zolang je aantoonbaar doelen haalt de grootste waarde heeft voor de boeren, zeker ook economisch. Daarbij speelt mee hoe vergelijkingen worden gemaakt tussen diverse soorten oplossingen. In hoeverre wordt de hele belastende keten meegenomen in vergelijkende berekeningen. Als dit niet goed gebeurt, leidt dat weer tot onbegrip en frustratie bij boeren.

Binnen het Markemodel waarderen de boeren het dat er een stip op de horizon wordt gezet richting 2030. Hoewel de pilotfasen binnen het Markemodel tamelijk kortcyclisch zijn (twee of drie jaar) gaf het de boeren toch een houvast: waar zijn we met elkaar op uit op langere termijn. Daarbij moest overigens wel een slag om de arm gehouden worden van wege de veranderlijke politieke wind. Maar in grote lijnen gaf 'the bigger picture' toch meer houvast en inzicht hoe zaken zich tot elkaar verhouden.

Dat houvast gaf wel voldoende energie om aan de slag te gaan met managementbeslissingen voor de bedrijfsvoering die weinig langetermijnrisico hadden. Met ander woorden: als de wind draait kan ik een en ander makkelijk weer aanpassen. Het vergt veel meer zekerheid voor boeren om ingrijpende besluiten te nemen die alleen met voldoende langjarige continuïteit kunnen renderen.

3.6.7 Een regionaal landbouwakkoord

Het mooie aan het proces met het Markemodel is te zien hoe partijen naar elkaar toegroeien op basis van open uitwisselingen en gezamenlijke problem solving om collectieve doelen te halen. Het proces is te typeren als coöperatief en integratief. Dat is echt iets heel anders dan een onderhandelingsdynamiek of de dynamiek van symposia voor uitwisseling en discussie tussen diverse partijen die samen betrokken zijn binnen een bepaald themaveld. Hier wordt echt gewerkt aan doelen met een focus en met aan het eind een overeenkomst: zo gaan we aan de slag met deze ondersteuning en vergoedingen.

Niet voor niets typeerde de provinciale bestuursinstellingen het niveau van vertrouwen of er ook echt gewerkt zou gaan worden zoals afgesproken. Bij onderhandelingsprocessen: afwachten of het in de praktijk gaat werken en partijen hun woord houden. Hier niet: volledig vertrouwen. Dat naderhand overigens ook niet beschaamd is geworden.

Het werken met commons is daarmee een optie om onze democratie te revitaliseren. De menselijkheid en aanspreekbaarheid keren terug of worden zelfs sterker dan in het verleden.

Het huidige pilotmodel is nog beperkt qua omvang en heeft daarmee sowieso een bepaald niveau van intimiteit en nabijheid. De opgave is dit bij opschaling intact te houden, zonder dat het op deze microschaal overal in Nederland kan gaan functioneren. Daar is nog een verdere stap in de ontwikkeling te maken. Daarover meer in hoofdstuk 7.

4. Hindernissen en belemmeringen en wat eraan te doen

In fase 2 hebben we zicht gekregen op diverse hindernissen en belemmeringen. Deze worden hier besproken met suggesties deze tegenkrachten te verminderen. Spoiler: eenvoudige oplossingen zijn er zelden, omdat veel van de hindernissen te maken hebben met wet- en regelgeving tot aan de EU toe. Dat wisten we al bij de start van het Markemodel. En toch moeten we doorzetten om met elkaar een betere sturing tot stand te brengen.

4.1 Regelruimte te krap

Op het symposium van 4 juli 2024 tijdens de voortgangsdialoog tussen Markeraad en Boerenraad zei een boer het heel kernachtig: 'We willen uiteraard beloond worden, desnoods met geld'. Deze uitspraak leverde hilariteit op in de zaal, maar gaf ook perfect aan waar de schoen wringt. De financiële vergoeding binnen de pilotfase 2 wordt gewaardeerd, maar is in termen van bedrijfsvoering vrijwel te verwaarlozen. Het gaat dan om 0,5 à 1% van de omzet van de gemiddelde boer. Met recht 'klein geld'.

In november 2024 is met de deelnemende boeren in twee regiobijeenkomsten gesproken over eventuele deelname aan fase 3. Alle boeren hebben 'ja' gezegd. De motivatie: de sterke wens het systeem van sturing binnen de landbouw te veranderen volgens de principes van het Markemodel. In fase 3 staat niet alleen het uitbreiden naar andere gebieden binnen de provincie Gelderland centraal, maar ook de participatiegraad binnen de bestaande pilotgebieden verhogen. Immers: milieudoelen op gebiedsniveau haal je niet als de participatiegraad qua oppervlakte van deelnemende bedrijven te laag is. De vraag aan de boeren was daarom: ga jij de niet deelnemende boeren in jouw gebied (de burens) benaderen om mee te doen? De respons in beide pilotgebieden was eenduidig: nee, daarvoor is het aanbod van beleidsvrijheid/compensatie/beloning veel te laag.

Daaronder ligt nog een fundamentele reden: gebrek aan vertrouwen in met name de overheden. Zal dit hele proces uiteindelijk wel tot het gewenste resultaat leiden? Bij de meesten is de vrees groter dan de hoop. De bal wordt nu vooral bij het ministerie gelegd: gaan die echt serieus in beweging komen richting de principes van het Markemodel?

In het taalgebruik hebben we het binnen het Markemodel over de 'schuivende panelen'. Dat slaat op de inmiddels bekende afbeelding waarbij het linkerdeel zou moeten afnemen en het rechterdeel zou moeten groeien.

Huidige sturingsmodel	Nieuwe sturingsmodel
Veelheid aan onsamenhangende lineaire sturingslijnen	Geïntegreerde, eenduidige netwerksturing
Voorschriften op instrumenteel niveau	Kwaliteitsdoelen op systeemniveau
Generieke sturing (one-size fits all)	Specifieke sturing (sector, regio, bedrijf)
Stapelen van ge- en verboden	Stapelen van beloningen & waarderingen
Overheden (+ketenpartijen) verantwoordelijk voor control	Opbouw Governance vanaf de basis (control is primair gericht op leren)
Losse individuele boerenbedrijven	Sociaal leerproces binnen regio's
Afstandelijke top-down communicatie, procedures en protocollen	Menselijke horizontale dialogen, luisteren, wederzijds inzicht en empathie

Het is onmogelijk af te spreken dat we (bijvoorbeeld) in 2035 in één klap overstappen van links naar rechts. Het zal stapsgewijs in beweging moeten komen. Het politieke draagvlak voor deze verandering zal moeten groeien en wet- en regelgeving zal moeten worden aangepast. Dat kan alleen als op basis van data en tevredenheid wordt aangetoond dat doelen op deze wijze beter en sneller worden gehaald. Wat dat betreft

valt er veel te leren van de brede overeenkomst die nu recent in Denemarken gesloten is. De deelnemende boeren zijn duidelijk: ik stap pas naar mijn burens om hen te vragen mee te doen als we aantoonbaar meer gaan werken op de rechter manier.

Dit is een opgave voor met name de publieke partijen die betrokken zijn in de Markeraad: allereerst is het ministerie LNV aan zet, omdat die het meest te zeggen heeft over wet- en regelgeving en kan kijken welke uitzonderings- of ontheffingspositie haalbaar is om dit kansrijke proces door te zetten. Want uit uitgevoerd onderzoek tijdens fase 2 hebben alle deelnemende partijen duidelijk uitgesproken dat het Markemodel als een (grote) verbetering in de wijze van sturing wordt ervaren. In de kamerbrief van LNV (21/10/2024) staat:

Het is een breed gedragen wens om verschillende initiatieven waarin integraal op doelen gestuurd wordt aan elkaar te koppelen en toe te werken naar een éénduidige 'duurzaamheidstaal' die zowel de markt als de overheid gaan gebruiken. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan het deel van de motie Vedder c.s. (Kamerstuk, 33 037, nr. 514), waarin ook verzocht wordt lopende initiatieven met de sector samen te brengen in één landelijk gedragen KPI-systematiek.

Het Markemodel wordt in deze brief genoemd als één van de initiatieven die hieraan een bijdrage levert.

Naast het ministerie is de vraag wat de opties zijn voor de provincie. Alle beschikbare ruimte zal benut moeten worden om succesvol te kunnen opschalen in fase 3. De provincie bracht dit in bij de overgangsdialoog:

Onze inzet is: te komen tot een langjarig traject. Nu doorgaan met belonen van behaalde prestaties en uitbouwen naar 150-200 boeren in Gelderland. In beide andere regio's, waterschap en agrarisch natuurvereniging, zodat daar ook geleerd wordt. En ook overleg ontstaat en gezamenlijk doelen worden gesteld (wel uitdaging met andere sectoren dan alleen melkvee). Dat is vooral ook een pluim voor de VK-Oost. Die studiegroepen. Vanuit de lopende pilot overbruggen tot en met nieuwe GLB-periode in 2028. Nog afwachten en reageren op hoe doelsturing in het volgende GLB terecht komt.

Inzet van Gelderland is te zorgen voor een langjarig systeem. Liever gestaag opbouwen dan in grote sprongen. Ook met het Vitaal Landelijk Gebied Gelderland (VLGG) willen we doorgaan, ook al komt er minder geld vanuit LNV. Dus duidelijkheid voor de lange termijn, in plaats van "jojobeleid", of "duidelijkheid tot de volgende verkiezing".

Het waterschap WRIJ bracht onder andere in:

De deelnemers aan het Markemodel hebben mooie resultaten en, misschien nog wel belangrijker, vertrouwen teruggebracht in de samenwerking aan een toekomstbestendig samenspel tussen landbouw, natuur en water.

'Gebruik de rijkdom van de leefomgeving om de leefomgeving te beschermen, door die rijkdom te delen met degenen die het kunnen beschermen' (Ecosysteem diensten methode) wordt daarbij in praktijk gebracht om de langetermijndoelen voor landbouw, natuur en water te behalen.

(...)

Gebieden buiten de Achterhoek gunnen we het succes van het Markemodel in de Achterhoek. Wel is het goed opletten wanneer hiervoor het juiste moment is, voor waken dat het niet aan groei ten onder gaat. Zodat de beoogde opschaling van het Markemodel werkelijkheid wordt in zowel de dekkingsgraad in de bestaande pilotgebieden, als in uitbreiding naar andere gebieden, als in expansie in de tijd.

Binnen de Achterhoek is inbreiding, verhoging van de dekkingsgraad van deelnemers, een belangrijke volgende stap. Het bewerkstelligen van een gebiedsdeal waarin de (hele) gemeenschap de doelen en beloningen voor hun leefomgeving (uit)draagt, is in andere ecosysteemdiensten projecten wereldwijd fantastisch uitgekapt. In de bestaande pilotgebieden opschalen naar die situatie vraagt iets van de huidige deelnemers en partijen (continuering, uitdragen), en daarnaast iets van andere partijen met een deelbelang. Bijvoorbeeld in drinkwaterwingebieden het drinkwaterbedrijf.

(...)

Ook koppeling met bestaande initiatieven waaronder de Experimenteerregio Achterhoek, De Innovatie Coöperatie en bijvoorbeeld project riparische zones kan meer mogelijk maken.

Naast de publieke partijen hebben de private deelnemers FrieslandCampina en de Rabobank zich ook duidelijk uitgesproken in de stukken ter voorbereiding van de voortgangsdialoog.

Inmiddels (in 2023) ontvangen FrieslandCampina-melkveehouders ruim 245 miljoen euro aan toeslagen voor hun duurzaamheidsprestaties. Met name op de thema's klimaat en natuur. Hoewel dit een groot bedrag is, dat waarschijnlijk ook toe blijft nemen, is het bij lange na niet genoeg om op grote schaal een transitie te faciliteren naar duurzame landbouwsystemen.

Opschaling van initiatieven als het Markemodel zijn cruciaal om een stap in die richting te kunnen maken. Als FrieslandCampina zetten we onze kennis, ervaring en netwerk dan ook graag in dit te helpen te faciliteren.

Ook de Rabobank blijft steunen:

Als Rabobank zijn we zeker bereid het initiatief van het Markemodel ten behoeve van doelsturing te blijven ondersteunen en verder te helpen ontwikkelen.

Onze inzet en bijdrage in de transitie vindt langs drie hoofdlijnen plaats. Dit geldt in het algemeen en komt ook tot uiting in het partnership bij het Markemodel. De voortzetting zien we langs dezelfde lijn.

Delen van visie, kennis, ervaring, expertise, netwerk. Landelijk, regionaal, lokaal, individueel.

Financiële inzet coöperatief dividend in de regio/lokaal vanuit coöperatiefonds; aanjagen/stimuleren van ontwikkeling en initiatieven ('procesgeld in Markemodel').

Financiële dienstverlening aan onze individuele klanten die de visie en richting ondersteunt en faciliteert. In toenemende mate leggen we hier een verbinding tussen economie en duurzaamheid, als basis voor een toekomstbestendig verdienmodel (dit sluit aan bij de doelen/KPI's in het Markemodel).

Samenvattend: iedereen steunt de verdere ontwikkeling van het Markemodel. Elke partij zal maximaal bij moeten dragen om de noodzakelijke regelruimte op te rekken. Anders zal fase 3 geen succes kunnen worden. Het gaat om de geloofwaardige inzet voor de 'schuivende panelen'.

4.2 Steeds veranderend beleid

Het Deense landbouwakkoord zet mogelijk een nieuwe standaard voor duurzame landbouw in de EU. Hoewel de directe invloed op andere landen nog moet blijken, is het waarschijnlijk dat het akkoord de discussie over landbouw en klimaatbeleid in de hele EU zal beïnvloeden en mogelijk zal leiden tot vergelijkbare initiatieven in andere lidstaten. Het akkoord, genaamd Grøn Trepert, biedt een duidelijke langetermijnvisie met concrete doelstellingen tot 2045. Dat is een heel belangrijke bouwsteen waar door de boeren in Nederland bij herhaling om gevraagd wordt. Het uitkleden van het Transitiefonds door een snel wisselend politiek klimaat helpt bepaald niet om herstel van vertrouwen op langere termijn tot stand te brengen. Zonder een stabiel richtpunt met heldere doelen op het brede integrale milieu- en landschapsgebied moeten de boeren zich voortdurend instellen op de korte termijn

4.3 Financieel niet robuust

Boeren hebben voor verandering van bedrijfsvoering financiële zekerheid nodig op de lange termijn. Die zekerheid is nu ver te zoeken. Het Transitiefonds Landelijk Gebied en Natuur werd van ruim 24 miljard gekort tot 5 miljard. Allerlei lopende processen en initiatieven in provincies stonden meteen on hold, waaronder de start van fase 3 Markemodel.

Hoewel Denemarken robuuste verdienmodellen (CO-2 heffing en subsidies) biedt door innovatie en samenwerking, blijven uitdagingen bestaan rondom financiële afhankelijkheid en marktpositie. Verdere ontwikkeling van stabiele inkomstenbronnen voor boeren, zoals beloningssystemen voor duurzaamheid, is essentieel om langetermijnzekerheid te waarborgen. Als er op dit punt geen verbetering ontstaat zullen de ingrepen in de bedrijfsvoering beperkt blijven tot de korte termijn. En daardoor zal de beweging binnen het grote volume van de landbouw (opnieuw) stagneren. Wat gaat er dan gebeuren? Of doelen worden opnieuw niet gehaald waardoor de druk vanuit de EU zal toenemen. Of ingrepen met dwang en uitkoop van een beperkte groep topbelasters. De gewenste transitie in het grote volume van boeren zal niet goed op gang komen. Dat kan het halen van doelen eerder doen verslechteren dan verbeteren. Het waterschap vreest bijvoorbeeld voor verlies van grasland waardoor de waterkwaliteit eerder zal kunnen verslechteren

dan verbeteren. De sleutel ligt mogelijk op het doorbreken van de strikte scheiding productiegebied en natuur en de boer weer te honoreren voor integraal natuurbeheer. Een uitbreiding (en mogelijk versimpeling) van integrale ecosysteemdiensten lijkt daarvoor de eerst aangewezen weg.

4.4 Te weinig langetermijnperspectief

We hebben bij de start van fase 2 met alle betrokkenen doellijnen op KPI's getrokken naar 2030. De lijn schrijft voor dat we steeds per jaar met gelijke stappen omhoog bewegen. We wisten dat de eerste jaren goed haalbaar waren. Dat heeft zich in de praktijk bewezen met de resultaten van de afgelopen jaren. Maar naarmate de lijn verder omhoogtrekt wordt het steeds moeilijker. Je komt er dan niet meer uit door her en der het management binnen de bedrijfsvoering wat aan te passen. Een relatief kleine pilotvergoeding schiet dan tekort. Er zijn steeds ingrijpendere maatregelen nodig. Daarbij is serieus geld gemoeid door extensivering, investeringen of andersoortige ingrepen. Dit risico kan door boeren moeilijk genomen worden als er steeds opnieuw (grote) onzekerheid is hoe het beleid door met name de publieke partijen gevoerd gaat worden. De geformuleerde doelen richting 2030 binnen het Markemodel zijn daarbij een veel te zwak houvast, bieden te weinig langetermijnperspectief en iedereen weet dat.

4.5 Inconsistentie binnen deelnemende organisaties

De Markeraadpartijen doen vanaf de start mee op bestuursniveau. Dat is bewust zo afgesproken, omdat het Markemodel niet zomaar een pilot binnen de landbouw is. De ambitie is groot en ingewikkeld: het tot stand brengen van een nieuwe wijze van sturing die ingrijpend afwijkt van de huidige wijze van sturing. Aan de andere kant is het voor bestuurders in fase 1 en 2 een tamelijk kleine pilot op een beperkt terrein. Op het bord van bestuurders ligt nog wel wat meer wat de aandacht vraagt. De logica die daaruit voortvloeit, is dat het aantal betrokkenen binnen elke Markeraadpartij afzonderlijk beperkt is. Dat maakt vervolgens het risico groot dat deelnemende boeren te maken krijgen met onderdelen van de Markeraadpartijen die niet of niet goed zijn aangehaakt bij de beoogde nieuwe sturing. Als ze op die manier geconfronteerd worden met oude vormen van sturing roept dat verontwaardiging en irritatie op. Het schaadt het vertrouwen in het proces: ze zeggen dit maar doen dat. Nu zijn de lijntjes gelukkig kort naar bestuurders, dus zijn we er in voorkomende gevallen aardig in geslaagd brandjes snel te blussen.

De deelnemersgroep van boeren is (gelukkig) heterogeen. Dat betekent in positieve zin dat het Markemodel aantrekkingskracht heeft voor diverse soorten boeren. We hebben ook boeren die onvoldoende zijn aangehaakt op de gemaakte afspraken en uitgangspunten. De boeren moeten ook wennen aan de nieuwe sturing en hun verantwoordelijkheid binnen het geheel. De fundamentele systeemwijziging is ook voor de boeren een opgave om mee te leren werken. Dat betekent ook dat het functioneren van de Boerenraad binnen de regio kwetsbaar kan zijn. Iedereen kan er wat van vinden hoe zij het doen. Daardoor kunnen afzonderlijke leden van de Boerenraad relationele gevolgen ondervinden binnen hun eigen regio. In de pilotregio's is er steeds voldoende support uitgesproken door de deelnemers voor de Boerenraad. Maar bij verder opschaling is dit een belangrijk punt van aandacht. Dat begint meteen bij de keuzeprocedure voor de vertegenwoordigers in de Boerenraad. Daarnaast kan er strakker geprogrammeerd worden op het tot stand brengen en afgeven van consent voor de opstelling van de Boerenraad. Bij het sluiten van een overeenkomst met deelnemers kunnen aan de basisvergoeding bepaalde verplichtingen gekoppeld worden op dit gebied.

Bij verdere opschaling neemt dit risico toe voor deelnemende partijen. Bovendien zal een groter budget bijeengebracht moeten worden. Binnen de private (coöperatieve) deelnemers kan dat ook leiden tot hogere spanning bij het bevoordelen van een bepaalde groep leden boven anderen. Om deze risico's te verminderen, zullen Markeraadspartijen intern meer tijd aan voorlichting en scholing moeten besteden. De consistentie binnen direct en indirect betrokken afdelingen zal moeten groeien. Ook zal de betrokkenheid van het projectteam vergroot moeten worden in verband met de grotere schaal en het starten van nieuwe pilotgebieden in andere delen van de provincie. Door de voorgenomen strategie bij het stapsgewijs opschalen, zal het voor bestuurders niet veel meer tijd gaan kosten, omdat de bestaande dialogen een grotere span of control krijgen en in aantal dus niet direct zullen toenemen.

5. Wetenschappelijke analyse en evaluatie

Onderzoekers van de WUR voerden medio 2023 twee onderzoeken uit:

1. Een enquête onder alle deelnemende boeren aan het Markemodel;
2. Een onderzoek naar het functioneren van het Markemodel door interviews te houden met bestuurders van de vier Markeraadspartijen.

In het tweede onderzoek zijn ook twee deelnemende boeren geïnterviewd om aanvullend op de enquête meer de diepte in te kunnen gaan. De inbreng van deze boeren moet dus anders gezien worden: ze zijn niet representatief voor de groep boeren, maar kunnen wel indicatief zijn voor wat er onder boeren leeft.

Naast bovenstaande onderzoeken is er ook een macro-analyse gemaakt van het Markemodel als systeemverbetering in een tijd van noodzakelijke transitie door Dr. Partick Huntjes. Dit betreft dus een meer conceptuele analyse.

Na weergave van de hoofdlijnen geven we aan hoe wij kijken naar deze onderzoeksresultaten.

Alle zuivere data en analyses van onderzoeken 1 en 2 zijn op detailniveau te vinden in de bijlagen G en H.

5.1 Ervaring van deelnemende boeren

Alle 35 deelnemende boeren waren verplicht deel te nemen aan een enquête, uitgevoerd en geanalyseerd door de WUR (agrosysteemkunde). Alle boeren hebben de enquête ingevuld. De enquête (zie bijlage G) bestond uit 17 vragen, verdeeld over vier gedeeltes: de nieuwe manier van sturen, de instrumenten waarmee gewerkt wordt, over betrokkenheid & vertrouwen, en tot slot een open vraaggedeelte waarin ruimte was opmerkingen, kritiek en adviezen te geven.

De enquête was opgesteld met 16 vragen in een Likertschaal met 5/6 punten, respectievelijk: 'sterk mee oneens', 'oneens', 'neutraal', 'eens', 'sterk mee eens', 'weet het niet'. Achter elke vraag met Likertschaal was ruimte voor toevoegingen en toelichtingen op het gegeven antwoord.

We bespreken hier de hoofdlijnen met betrekking tot de vier gedeeltes. In de kaders staan de vragen met daaronder de gemiddelde scores op het gedeelte als geheel. Voor de beknoptheid zijn 'sterk mee oneens' en 'oneens' samengevoegd, evenals 'eens' en 'sterk mee eens'.

5.1.1 De nieuwe manier van sturen

Vraag 1: In de huidige praktijk bestaan veel irritatiepunten bij boeren (vanuit diverse hoeken top-down sturing krijgen, in een beloningssysteem mis je één vinkje en krijg je geen beloning, etc.). In de aanpak van het Markemodel worden dit soort irritatiepunten goed verminderd.

Vraag 2: Het Markemodel werkt met doelsturing. Het is aan de boer om te kijken hoe hij wil bijdragen. Die aanpak steun ik.

Vraag 3: Ik geloof dat de opzet met een dialoog binnen het Markemodel maakt dat er beter naar elkaar geluisterd wordt. Verschillende doelen kunnen elkaar in de weg zitten. Daar wordt open over gesproken. Dat helpt om tot een overeenstemming te komen m.b.t. een regionaal omgevingsplan.

Vraag 4: Door deze werkwijze worden wij als boeren beter gehoord door sturende partijen en wordt er in het uiteindelijke regioplan (ROP) ook echt rekening gehouden met onze professionele inbreng.

oneens	neutraal	eens	weet niet
2%	19%	77%	2%

De nieuwe manier van sturen is ontwikkeld in samenspraak met boeren. Er leefde en leeft een sterke behoefte aan een nieuwe manier van sturen. Alle irritatiepunten zijn daarbij geanalyseerd en voorzien van een alternatief (toegelicht in hoofdstuk 1). Het was de vraag of het Markemodel zou landen bij een bredere groep van boeren die niet betrokken zijn geweest bij de analyse en ontwikkeling. Zou de nieuwe manier van sturen begrepen worden?

Bij elke vraag zijn er wel opmerkingen ter verbetering, aarzelingen of het allemaal wel echt gaat werken op langere termijn, alle details zijn te vinden in de bijlage. In het totaalbeeld is de 'oneens' score minimaal,

driekwart is positief. Bij de neutraalscores zitten boeren die het eerst nog verder willen aanzien of de aanpak nog te gematigd vinden: het kan nog beter.

De vraag of het Markemodel begrepen en gewaardeerd wordt, kan hoofdzakelijk beantwoord worden met een 'ja': de irritaties verminderen, doelsturing wordt toegejuicht, de dialogen worden als helpend ervaren, en boeren voelen zich beter gehoord door de kortere lijnen met sturende partijen. Via de dialogen tussen Boerenraad en Markeraad krijgen gebiedspartijen en boeren ook een menselijk gezicht in het gesprek met elkaar. Ze zijn meer herkenbaar, benaderbaar en transparant voor elkaar.

5.1.2 Over de instrumenten waarmee gewerkt wordt

Vraag 5: Het Markemodel start met een Regionaal Omgevingsplan. De prioriteiten binnen een gebied richting 2030 worden zo duidelijker voor mij.

Vraag 6: De werkwijze met KPI's vind ik begrijpelijk en overzichtelijk.

Vraag 7: Door met regionale wegingsfactoren te werken kan je met elkaar goed de prioriteiten bepalen en die KPI's zwaarder belonen. Dat is een eerlijkere en betere werkwijze dan een landelijke standaardregeling.

Vraag 8: Het feit dat er een adviseur meekijkt met mijn bedrijf maakt dat ik meer grip krijg op de opties om aan doelen te werken.

Vraag 9: Een integrale monitoring en borging in samenwerking met adviseurs (VKA) en de VALA maakt het deelnemen aan milieu- en landschapsprojecten een stuk eenvoudiger.

Vraag 10: Ik ben tevreden met de vertegenwoordiging van de hele deelnemersgroep door de Boerenraad.

oneens	neutraal	eens	weet niet
2%	19%	77%	2%

Het Markemodel werkt vanuit een visie op de gewenste nieuwe manier van sturen, maar heeft uiteraard ook een vertaalslag nodig naar de operationele kant van de zaak. Daar kan het alsnog heel makkelijk misgaan. De meeste irritaties worden namelijk ervaren in de dagelijkse operationele praktijk. Daar wordt alles concreet waarneembaar. Er is veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van het Markemodel om de operationele uitwerking heel sterk te verbinden aan de visie op sturing. Het was de vraag hoe deelnemende boeren dat zouden ervaren. Of zou bij hen het gevoel aanwezig kunnen zijn: het oude systeem wordt vervangen door een nieuw systeem. Maar we schieten er niks mee op.

De reactie op deze set van vragen krijgt precies dezelfde totaalscore als de eerste vier vragen totaal. Er worden bij de opmerkingen een aantal belangrijke punten benoemd die ook in dialogen naar voren kwamen:

- De gewenste transparantie in de wijze van meten en hoe komen de keuzes voor meetmethoden tot stand, bijvoorbeeld: reken je per hectare of per liter melk.
- Hoe zijn de regionale waarden terug te brengen naar individuele bedrijven (vooral bij waterkwaliteit een groot vraagstuk).
- Hoe is de verhouding tussen de regionale sturing en die vanuit de EU en landelijk.

Bij dat laatste punt ligt een grote gevoeligheid, omdat er soms ingetekende kaarten gepubliceerd worden over doelen en gebieden vanuit het overheidsorganen waarover vervolgens grote onrust ontstaat. De vraag komt dan omhoog hoe krachtig het Markemodel is om zich hiertegen te verweren met een door de boeren gedragen alternatief.

Over het algemeen is hier opnieuw het beeld overwegend positief. De vragen en wensen worden concreter en kunnen goed meegenomen worden binnen de verdere doorontwikkeling van het Markemodel. Wij leiden daaruit af dat visie op sturing en de wijze waarop dit concreet gemaakt wordt voldoende goed op elkaar aansluiten.

5.1.3 Over betrokkenheid & vertrouwen

Vraag 11: De basis om als boeren samen te werken aan regiodoelen maakt dat ik me meer betrokken voel met hoe het met deze regio gaat op het gebied van toekomstbestendige landbouw.

Vraag 12: Door de werkwijze van het Markemodel leer ik nieuwe dingen over mijn bedrijfsvoering in relatie tot de milieudoelen.

Vraag 13: Ik geloof dat in de voorgestelde werkwijze de monitoring en borging om te belonen transparant en eerlijk zal verlopen.

Vraag 14: Als er door overheden gewerkt zou worden op de manier van het Markemodel zou mijn vertrouwen in de overheid groeien.

Vraag 15: De inzet voor milieu- en landschapsdoelen groeit op mijn bedrijf door de werkwijze van het Markemodel.

Vraag 16: De vergoeding voor de huidige inzet (korte termijn acties) is goed genoeg.

oneens	neutraal	eens	weet niet
10%	21%	64%	5%

De ontwikkeling van het Markemodel startte medio 2018. De massale boerenprotesten ontstonden vanaf medio 2019. De eerste dialogen binnen het Markemodel werden gevoerd najaar 2022. De algemene sfeer in de landbouw en melkveehouderij was zeer gespannen. Het vertrouwen zakte naar een dieptepunt. Ondertussen bouwden wij binnen GLB-pilot Markemodel aan een alternatief. Daarbij waren wij uiteraard zeer benieuwd of we daarin een nieuw fundament konden leggen voor herstel van vertrouwen in elkaar en in de werkwijzen van monitoring en om vergoedingen uit te keren.

De spreiding van antwoorden neemt dan ook toe binnen deze set van vragen. Het boerenlandschap wordt gekleurd door omgekeerde vlaggen. Toch is de algemene toon voor driekwart positief. Maar reserve en twijfel is in meerdere toelichtingen te vinden:

- Gaat het Markemodel wel de beleidsruimte krijgen die nodig is.
- Gaan de Markeraadspartijen wel echt en eerlijk alle informatie met ons delen.
- Wat is de invloed van de veranderlijke politieke wind.
- Is er sprake van een goede kosten-batenanalyse bij vergelijkingen tussen alternatieven.
- Het meest kritisch is men bij vraag 14: 'eerst zien dan geloven', hoewel ook bij deze vraag een meerderheid van 20 boeren positief reageert.

Bij vraag 12 en 15 kwamen soms ook antwoorden 'niet eens' om een positieve reden: vanwege de actieve betrokkenheid binnen VK-Oost staan we al op een hoog niveau en het Markemodel voegt daar dus niet veel meer aan toe. Men is dan wel tevredener met het feit dat de voorlopers nu meer gezien en gewaardeerd worden.

Wij leiden hieruit af dat wantrouwen het beste bestreden kan worden met nabijheid (gebiedsgericht werken), gelijkwaardigheid (dialogen) en transparantie (begrijpelijkheid en eerlijkheid werkwijzen en systemen).

5.1.4 Afrondend een open vraag

Bovenstaande vragenlijst richt zich vooral op de doelen en de vernieuwing die het Markemodel (breed) tot stand wil brengen. Maar wellicht heb je ergens kritiek op, mist er iets belangrijks in de aanpak, of heb je nog andere punten. Misschien zitten er ook nadelen aan het Markemodel. Gebruik de ruimte hieronder voor dit soort opmerkingen of adviezen!

Binnen deze ruimte werden door verschillende deelnemers diverse thema's benoemd. Het eerste punt werd meerdere keren benoemd, andere punten zijn meer individueel ingebracht.

- Complimenten (zesmaal) over de opzet van het Markemodel: het is een goed begin, ontzorgt in regelbrij, er wordt naar elkaar geluisterd en er wordt gewerkt aan vertrouwen tussen overheid, boeren en andere partners.
- Discussie over de noodzaak het beloningssysteem eerlijk en aantrekkelijk te maken voor alle bedrijven, ongeacht hun grootte.

- Zorgen over top-down sturing of top-down mentaliteit bij sommige deelnemende organisaties.
- Twijfels over de vergoedingen: blijft er niet te veel onderweg hangen? En wanneer komt de extra beloning beschikbaar?
- Uitblijven van functionele actie: veel praten tot nu toe, maar weinig actie.
- Data en metingen: discussie over de noodzaak van meetgegevens en transparantie in het delen van alle meetgegevens.
- Noodzaak voor meer onderling vertrouwen tussen partijen om het Markemodel te laten slagen.
- Sceptis over de pilot: is het niet te laat? Is er niet te veel overlap met VK-Oost? Houdt het niet na twee jaar op? Leidt het niet tot meer bureaucratische rompslomp?
- Uitdagingen bij het combineren van tegengestelde doelstellingen en wet- en regelgeving met het Markemodel: beperkingen in het kunnen maken van uitzonderingen voor praktijkverbeteringen.
- Het belang van diversificatie in KPI's, inclusief dieren-KPI's.

5.1.5 Interviews met twee deelnemende boeren

Onderzoeksmethoden verschillen en leveren dus andere informatie op. Aanvullend op de bovenstaande methode met een enquête is de methode van interviews ingezet. Primair om de bestuurders van de Markeraadpartijen te bevragen (meer daarover in 5.2). Er is ook voor gekozen deze intensieve vorm te gebruiken bij twee deelnemende boeren. Interviews leveren meer diepgang op, maar minder representatieve kwaliteit voor de gehele groep.

Wat zijn de aanvullende (diepere) inzichten vanuit de interviews met de twee boeren op de uitslagen van de enquête?

- Bij de twijfel 'ga ik meedoen aan deze pilot ja of nee' valt op dat ondanks eerdere negatieve ervaringen met pilots vanwege de goede visie en frisse groep gekozen werd om te participeren.
- De financiële prikkel wordt als belangrijk motief om mee te doen benoemd.
- Waardering voor de visie op doelsturing, echter: het is allemaal nog veel te beperkt vanwege de huidige wet- en regelgeving. Dat frustreert de opzet en werkwijze van het Markemodel. Daardoor kan je eigenlijk ook niet goed zien of het Markemodel werkt zoals bedoeld.
- Bij de start een indruk dat de KPI's behoorlijk voorgekookt gepresenteerd werden.
- Men profiteert met name van de betrokkenheid van de adviseur op bedrijfsniveau. Kennisniveau stijgt en men ziet meer opties om aan doelen te werken.
- Een duidelijke wens voor meer inzicht in wijze van monitoring en meetmethoden.
- Verschillen tussen intensieve bedrijven en extensieve. Het Markemodel werkt in het voordeel van extensieve bedrijven door doelen te koppelen aan hectaren. In de Boerenraad zitten ook met name extensieve boeren.
- Angst dat bij opschaling vergoedingen zullen afnemen. Het perspectief van een (aanvullend) verdienmodel zal dan verwateren. Als wij goed presteren zal de wettelijke norm opgehoogd worden en de beloning vervalt dan weer.

Dat laatste punt hebben we eerder en vaker gehoord: een succesvolle pilot die door beleidsmakers aantrekkelijk wordt gepresenteerd maar in feite een 'hang yourself methode' zal blijken te zijn. Ons vermoeden is dat dit bij boeren die nog niet aangehaakt zijn (bijvoorbeeld bij een VK-Oost of VALA) nog sterker zal kunnen spelen. Dat maakt waarschijnlijk de drempel voor deelnemende boeren om bij opschaling van het Markemodel hun burens erbij te gaan betrekken hoger. Dat kan alleen gekeerd worden door een robuust vergoedingensysteem binnen een lange termijnvisie.

5.2 Ervaring van bestuurders Markeraadpartijen

Alle vier de Markeraadpartijen FrieslandCampina, de Rabobank, Provincie Gelderland en Waterschap Rijn & IJssel zijn medio 2023 geïnterviewd over:

- De motivatie om deel te nemen aan het Markemodel.
- De succesfactoren van het Markemodel.
- De verbeterpunten van het Markemodel.

- Het toekomstperspectief van het Markemodel.

In het algemeen ziet iedereen het potentieel en de positieve aspecten van het Markemodel en vinden ze de structuur die er ligt veelbelovend. Naar de toekomst toe zijn er ook gedachten over aandachtspunten bij de doorontwikkeling en uitdagingen (met name op financieel terrein en de algemene wet- en regelgeving).

5.2.1 De motivatie om deel te nemen

Alle deelnemende partijen onderschrijven nut en noodzaak om van middelsturing (zoveel mogelijk) over te gaan naar doelsturing met behulp van KPI's. Iedereen verwacht een positieve reactie daarop van de boeren om meer te gaan verduurzamen binnen hun bedrijfsvoering. Zij krijgen meer vrijheid van handelen en er wordt meer een beroep gedaan op hun vakmanschap.

Iedereen ziet ook dat een dergelijke ingrijpende systeemwijziging op het gebied van sturing een brede en gezamenlijke beweging vergt. Binnen het Markemodel worden deze partijen bijeengebracht om een breed draagvlak te creëren met een variëteit aan invloedrijke partijen. Men ziet het Markemodel als een stimulans om gezamenlijk aan de duurzaamheidsbeweging te werken. Juist omdat hierbij ook de noodzakelijke gedragsverandering aandacht krijgt spreekt het aan.

5.2.2 De succesfactoren

De financiële prikkel wordt het meeste genoemd: men ziet hoe binnen het Markemodel gewerkt wordt met de KPI-systematiek om te komen tot een verdienmodel voor deelnemende boeren. Op basis van gedeelde perspectieven worden samen standaarden ontwikkeld. Daarmee is het ook mogelijk beloningen te stapelen.

Werken binnen een samenhangend netwerk en ketens wordt daarna gezien als van groot belang. Ze zien de sterke betrokkenheid van de boeren en waarderen de vorm van de dialogen om zaken te doen. Het voorkomt spraakverwarring en creëert een breed draagvlak.

Als derde factor wordt het gebiedsgerichte werken genoemd zodat (aansprekend) regionaal maatwerk kan worden geleverd.

5.2.3 De verbeterpunten

In verhouding spraken de partijen tijdens de interviews met name over de kracht en de potentie van het Markemodel. Toch kwamen er een paar aandachtspunten aan de orde.

- Hoe krijgt de individuele boer meer inzicht in de huidige ecologische impact van hun bedrijfsvoering?

Nadat deze interviews zijn gehouden is er medio 2024 op dit terrein al een stap gemaakt door elk bedrijf te voorzien van een eigen rapportage op alle KPI's. Op bepaalde punten kan er echter ook twijfel zijn over de invloed van bedrijfsvoering op de ecologie, met als voorbeeld het laten liggen van slootmaaisel door het waterschap wat het betere management van de boer nivelleert.

- Boeren staan ook vaak voor de keuze aan welke voorlichtings- en studiegroepen men deel wil nemen.
- Meer uitwisseling tussen innovatieve projecten binnen andere regio's en provincies. Ook op dit terrein is er inmiddels meer netwerkvorming op gang gekomen zowel binnen de Provincie Gelderland met Food Valley en Rivierenland als met name aanpalende provincies.
- Intensievere contacten met de deelnemende boeren. Dit is een belangrijk aandachtspunt, zeker als er sprake is van verdere opschaling. Het Markemodel is een relationeel model en staat of valt met de kwaliteit van de relaties en de regionale netwerkvorming tussen boeren. In de opzet tot nog toe is dat primair overgelaten aan de boeren onderling is samenspraak met de Boerenraad. De ervaring leert dat de afstand tot de ervaring met de dialogen (te) groot is. We hebben verhalen verteld en een videoregistratie gemaakt van de eerste dealdialoog, maar de echte ervaring doe je daarmee niet op. De boeren in de Boerenraad

voelen en ervaren het. In de laatste dialogen zijn we gaan werken met een extra secondant per Boerenraads lid. Ook werd er een ring van toehoorders gevormd die bij het afronden van een bepaald onderwerp inbreng konden hebben.

Dit vormt een dilemma: de samenspraak tussen Boerenraad en Markeraad krijgt ook vanwege de beslotenheid en de beperkte omvang iets intiem en vertrouwelijk. Formeer je daar een soort publieke kring omheen dan kan (zal) dat ook beperkend (kunnen) gaan werken. Tegelijkertijd is een directere betrokkenheid van meer boeren bij de dialogen van belang om zelf het relationele van het Markemodel te kunnen ervaren. Wellicht zijn andere aanvullende vormen bruikbaar. Voor het symposium op 4 juli 2024 hebben we voor het eerst gewerkt met een 'beeldvormende dialoog' met een veel bredere groep. Dat zou wellicht een goede vorm zijn om verder te ontwikkelen om een zo breed mogelijke groep te betrekken.

5.2.4 Het toekomstperspectief

Bij alle partijen is het de vraag of het Markemodel succesvol opgeschaald kan worden. De onzekerheden zitten met name op een tweetal punten:

- Waar moet het geld vandaan komen om veel meer boeren te gaan belonen voor het halen van doelen? De meest wenselijke bron is geld vanuit de EU ter vervanging van andere soorten subsidies. Maar daarvoor moet Brussel meegaan en dat is niet zomaar geregeld. Deze onzekerheid heeft dus niets te maken met het Markemodel op zich, maar met de financiering.
- Het Markemodel is gestart vanuit boeren die landelijk gezien een voorhoede vormen want geselecteerd uit de adresbestanden van VK-Oost en VALA. Er is daar sprake van intrinsieke motivatie. Hoe haak je de grote groep aan?

In hoofdstuk 7 over opschaling gaan we daar dieper op in.

5.3 Macro-analyse Markemodel

Naast deze twee onderzoeken uitgevoerd door de WUR is er uitgebreid contact geweest met Prof. Dr. Patrick Huntjens. Patrick is lector '[Sociale innovatie en duurzaamheidstransities](#)' bij het Research and Innovation Centre Agri, Food & Life Sciences (RIC-AFL), en tevens hoogleraar [Governance of Sustainability Transitions](#), een persoonlijke leerstoel bij Maastricht Sustainability Institute (MSI) van de School of Business and Economics (SBE), Universiteit Maastricht. Patrick is verder voorzitter van de Participatietafel Voedseltransitie (2021-2025) van DuurzaamDoor, een multistakeholder kennis- en innovatieprogramma van de Nederlandse overheid.

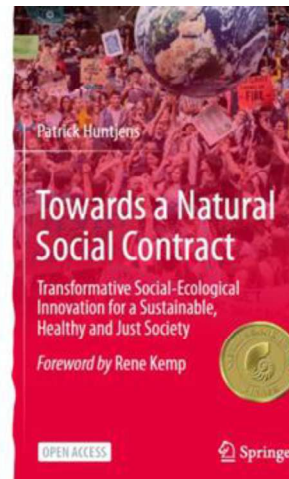
Voor zijn inauguratie MSI op 20 januari 2023 koos hij als titel voor zijn referaat: 'Towards a Natural Social Contract: Taking a value-driven Whole-of-System transformation approach'. Patrick bekijkt de materie waarmee we in het Markemodel bezig zijn van uit het perspectief van een noodzakelijke en fundamentele transitie op samenlevingsniveau. Niet alleen binnen Nederland maar internationaal. De transitie geeft hij vorm in een bloemvorm waarbij de onderdelen de systeemdimesies benoemen die op elkaar afgestemd in beweging moeten komen om de transitie mogelijk te maken. Het is daarmee een integratieve multidimensionale visie op veranderen.

Hij heeft het Markemodel getoetst op zijn 'transition flower'. Hij kwam tot de conclusie dat het Markemodel alles in zich heeft om uit te groeien tot een kansrijk transitie model op macroniveau. Aan het eind van zijn rede presenteerde hij het Markemodel voor een groot internationaal publiek als voorbeeld en illustratie van zijn model.

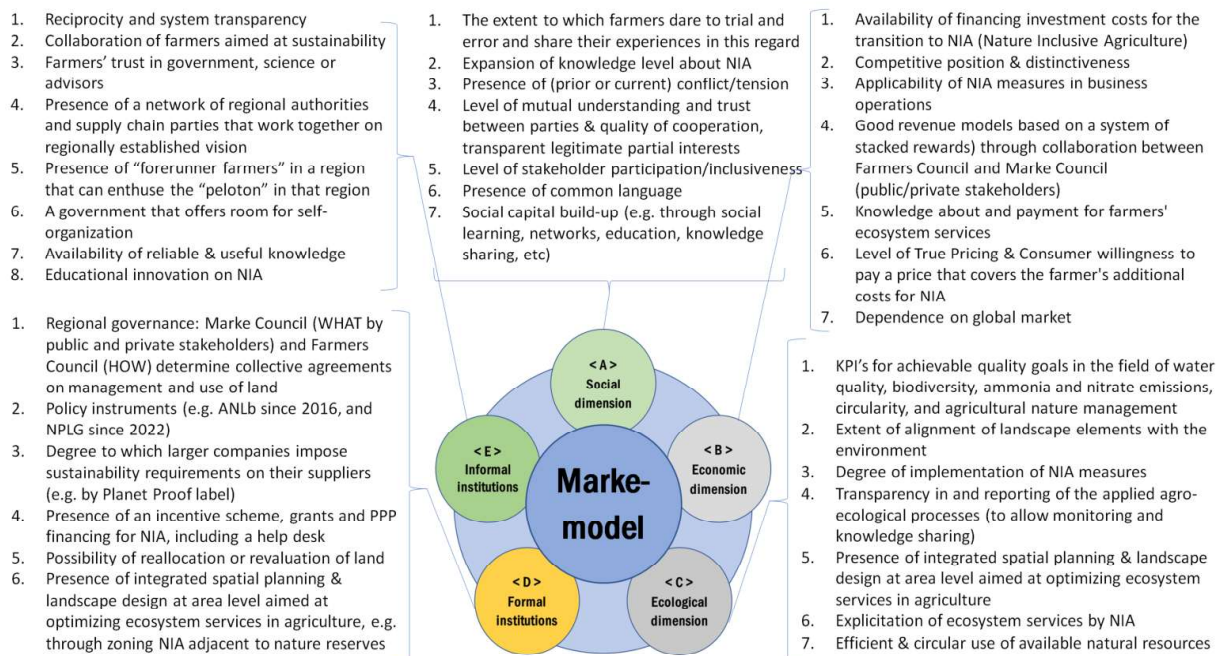
In zijn boek 'Towards a Natural Social Contract' werkt hij de noodzaak en condities uit voor een succesvolle transitie. Het boek ontving de Nautilus Book Award (Gold Medal), gewonnen voor het beste boek van 2022 in de categorie 'World Cultures' Transformational Growth & Development'.

Natuurlijk Sociaal Contract

- Collectieve afspraken obv gedeelde waardenbasis en gericht op duurzaamheid en rechtvaardigheid > tussen overheid en burgers, tussen mens en natuur, en tussen alle partijen in de samenleving
- **Natuurlijk Sociaal Contract:** een samenleving die humaner en eerlijker is, en vooral minder destructief voor mens, dier en planeet
- Paradigma-verandering noodzakelijk > Ander mensbeeld (**Homo Ecologicus/Florens** ipv Homo Economicus) en ander wereldbeeld (**Ecocentrisch** ipv anthropocentrisch)
- Utopisch? Integendeel, het staat veel korter bij wie wij als mensen zijn, en gaat uit van wat we eigenlijk al weten uit allerlei vakgebieden



De titel valt inhoudelijk bijna samen met het begrip dealdialoog binnen het Markemodel. Vandaar dat Patrick ook zeer lovend is over het Markemodel: 'Er is volgens mij aan alle belangrijke invalshoeken gedacht.' Hij heeft de systeemdimenties specifiek voor het Markemodel ingevuld (in het Engels):



De achtergrond van de zogenaamde 'transitionflower' vindt u [hier](#).

5.4 Aanbevelingen

Uit het voorgaande volgen samenvattend de volgende aanbevelingen:

1. Zorg voor een lange termijn financiële onderbouwing om boeren te kunnen belonen. Aandacht hebben voor de angst dat beloningen tijdelijk zullen zijn en alleen de norm zal stijgen.
2. Onderzoek of boeren met minder initiële intrinsieke motivatie mee gaan doen met het Markemodel.
3. Intensiveer het contact tussen de groep die het meest werkt aan het Markemodel (Boerenraad, Markeraad, projectgroep) met deelnemende boeren.
4. Maak processen van besluitvorming meer transparant inzichtelijk met name met betrekking tot normen, meet- en monitoringsmethoden en maatstaven voor beloningen (bijvoorbeeld hectare of liter).
5. Zorg voor representativiteit van soorten boerenbedrijven binnen de Boerenraad en een goede methode voor het keuzeprocés van de vertegenwoordigers.
6. Verstevig de relatie tussen de regiodoelen en de vertaling naar de bedrijfsdoelen.
7. Maak duidelijk hoe regionale doelen vertaald (kunnen) worden naar individuele bedrijven inclusief wijze van monitoring.
8. Zorg voor de noodzakelijke beleidsruimte voor boeren om werkelijk te kunnen toetsen of doelsturing werkt. Elimineer zoveel mogelijk de negatieve invloed van bestaande middelsturing.
9. De boeren geven veel transparantie naar de Markeraadpartijen. Wens van de boeren: omgekeerde weg meer transparantie. Concretiseren waar dat op regionaal niveau gewenst en mogelijk is.
10. Bij vergelijkingen tussen diverse opties goed transparant maken hoe kosten en baten worden meegewogen binnen een hele keten.
11. De samenwerking uitbouwen en stabiliseren van de belangrijkste innovatieprojecten binnen Nederland.
12. Gericht onderzoek koppelen aan het proces van opschalen in verband met het complexere macroniveau.

6. Doelrealisatie

Het Markemodel beoogt het proces van sturing ingrijpend te veranderen en verbeteren. Daarom beginnen we allereerst met het kijken naar de te onderscheiden processen die vormgeven aan het Markemodel: hoe hebben die in de praktijk gefunctioneerd?

Daarna bespreken we de inhoudelijke resultaten, concreet gemaakt op de set van KPI's.

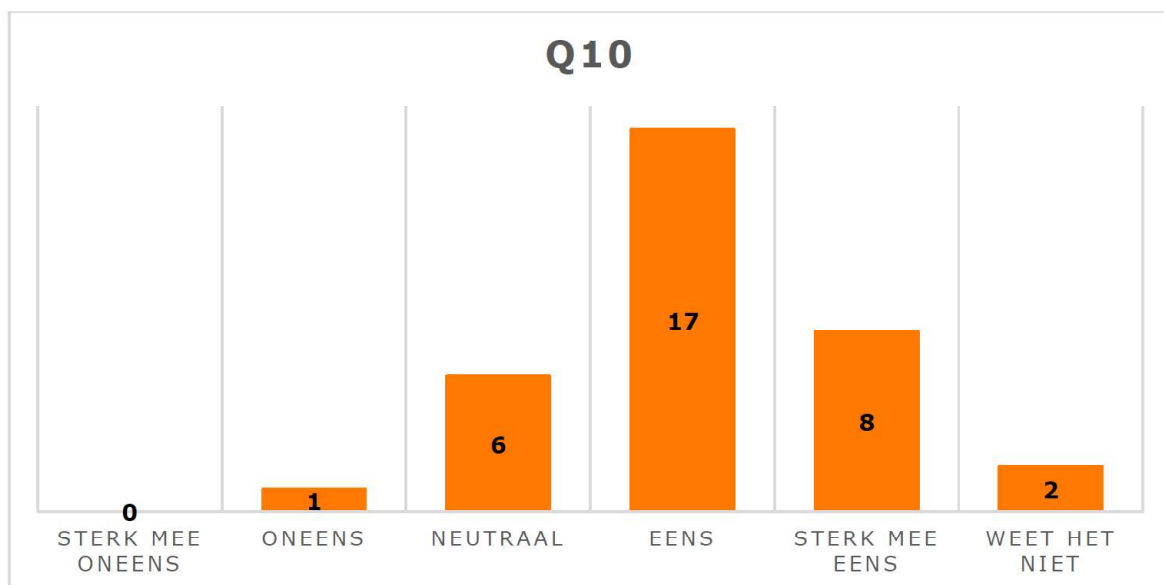
6.1 Resultaten op processen

6.1.1 Functioneren Boerenraad

De Boerenraad heeft goed gefunctioneerd in lijn met het oorspronkelijke ontwerp. Dit blijkt onder andere uit de beantwoording van vraag 10 uit de enquête (uitgevoerd door de WUR) onder de deelnemende boeren.

Vraag 10

Q10: Ik ben tevreden met de vertegenwoordiging van de hele deelnemersgroep door de Boerenraad



Er zijn gevoeligheden benoemd als toelichting bij de gegeven antwoorden:

- Hoe verloopt de verkiezing van de boeren die zitting gaan nemen in de Boerenraad. Bij de start van het proces is het vaak voor iedereen nog niet helemaal duidelijk wat nou precies de rol en status van de Boerenraad is of gaat worden. Daarnaast verliep de verkiezing voor sommigen wat te snel en informeel. Het verdient aanbeveling hier meer tijd voor te nemen, kandidaten voor de rol te laten vertellen wat hun voor ogen staat en de verkiezing uit te voeren met anonieme briefjes.
- Het verschil in bedrijfsvoering (intensief – extensief) speelt een belangrijke rol. Boeren met een intensief bedrijf kunnen zich afvragen of hun bedrijf wel goed vertegenwoordigd wordt binnen de Boerenraad. Het is wellicht een idee om tijdens de samenstelling van de Boerenraad te letten op de vertegenwoordiging van het hele spectrum.
- Zodra een deelnemer het gevoel krijgt niet goed gehoord te worden en dus zich niet goed vertegenwoordigd voelt, kan de gedachte naar boven komen dat de Boerenraadsleden er primair zitten vanuit hun eigen belangen. Dit proces van raadplegen van de achterban vergt voortdurende aandacht, omdat het functioneren van dit proces van beslissend belang is voor het onderlinge vertrouwen. Nu is dat steeds overgelaten aan de Boerenraadsleden die deelnemende boeren uitnodigen. Maar niet iedereen komt opdagen. Dat is een risico. De interactie tussen Boerenraadsleden en de deelnemende boeren in de regio's is tijdens het proces wel gegroeid. De Boerenraad heeft hierin een initiërende rol. Aanvullend hierop kan voor het uitkeren van de

basisvergoeding mogelijk bijvoorbeeld twee keer per jaar een opkomstverplichting opgenomen worden om in aanmerking te komen voor (een deel van) de basisvergoeding. Daarbij is met name de voorbereidingsessie voorafgaand van een dialoog met de Markeraad van groot belang.

Binnen het proces is door de regiegroep (= de ondersteunende professionals en vertegenwoordigers van VALA en VK-Oost) regelmatig contact gezocht met de Boerenraad voor checks en advies voorafgaande aan uit te voeren activiteiten of in verband met agendapunten voor de afstemming met de projectgroep (de uitvoerend vertegenwoordigers van de Markeraadpartijen). Dat heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het ontwerpen van goede processen en het vinden van de juiste toon in de (schriftelijke) communicatie.

6.1.2 Functioneren Markeraad

Ook de Markeraad heeft goed gefunctioneerd in lijn met het oorspronkelijke ontwerp. Dit blijkt onder andere uit de interviews gehouden met bestuurders van deze partijen (eveneens uitgevoerd door de WUR). Het blijkt ook uit de waardering die de deelnemende partijen hebben uitgesproken bij de beeldvormende dialoog (symposium 4 juli 2024) in verband met de voorgenomen opschaling van het Markemodel.

Bij aanvang van het werken met het Markemodel is gesteld, dat het gaat om een dusdanig ingrijpende transitie op het gebied van sturing, dat het noodzakelijk is dat bestuurders van de deelnemende partijen zitting hebben in de Markeraad. Zij worden ondersteund door hun adjudanten die deelnemen in de projectgroep. Als het proces eenmaal loopt, hoeft de Markeraad slechts een keer per jaar bijeen te komen. In de startfase is dat twee keer (onderlinge startsessie en de dealdialoog). De adjudanten, die ook dichterbij op de inhoudelijke materie zitten, kunnen tussenliggende overdrachtdialoog uitvoeren.

De Markeraadsleden zijn positief over de energie en de sfeer waarbinnen met elkaar samengewerkt wordt. Dat wordt als helpend gezien om de gezamenlijke beweging op gang te helpen o.a. richting doelsturing en werken met KPI's. Ook het stapelen van beloningen (in welke vorm dan ook) wordt beter gezamenlijk in beeld gebracht en is uitvoerbaar.

Als belangrijk punt wordt genoemd dat het veranderen van een (complex) systeem een brede gedragsverandering vergt en dat die beweging het beste verloopt door het in gezamenlijkheid te bespreken en vorm te geven.

In verband met het symposium hebben alle Markeraadspartijen zich (schriftelijk) uitgesproken over het Markemodel (bijlage H). Zij pleiten allen voor het door ontwikkelen en opschalen van de werkwijzen binnen het Markemodel.

De provincie Gelderland:

Pluim voor het Markemodel om de jaarlijkse bijstelling van de punten. Dat maakt het systeem namelijk houdbaar op langere termijn. Anders moet het 'wegens succes sterk aangepast worden'.

Onze inzet is: te komen tot een langjarig traject. Nu doorgaan met belonen van behaalde prestaties en uitbouwen naar 150-200 boeren in Gelderland.

Waterschap WRIJ:

Gebieden buiten de Achterhoek gunnen we het succes van het Markemodel in de Achterhoek. Wel is het goed opletten wanneer hiervoor het juiste moment is, ervoor waken dat het niet aan groei ten onder gaat. Zodat de beoogde opschaling van het Markemodel werkelijkheid wordt in zowel de dekkingsgraad in de bestaande pilotgebieden, als in uitbreiding naar andere gebieden, als in expansie in de tijd.

FrieslandCampina:

Opschaling van initiatieven als het Markemodel zijn cruciaal om een stap in die richting te kunnen maken. Als FrieslandCampina zetten we onze kennis, ervaring en netwerk dan ook graag in om dit te helpen faciliteren.

Rabobank:

In het licht van onze visie hebben we het initiatief van het Markemodel in de Achterhoek vanaf de start graag willen ondersteunen. Dit heeft geleid tot ons partnership. Met vertrouwen in het ondernemerschap van onze boeren en het besef en de overtuiging dat we in dialoog en door wederzijds commitment de gezamenlijke doelen gaan bereiken. De boer niet als het probleem maar als essentieel onderdeel van de oplossing. Met doelsturing als uitgangspunt en basis voor een nieuw integraal gebiedsgericht sturingsmodel.

Elke Markeraadpartij heeft punten ingebracht die bij de doorontwikkeling en opschaling voor hun partij van belang zijn. Dit geeft bij elkaar een rijk beeld van zowel gedeelde belangen als van de legitieme deelbelangen. Dit raakt exact de kern van het functioneren van de Markeraad. Helemaal aan het begin vindt de integratie plaats tussen publieke- en marktpartijen. Vanuit deze integratie kan eenduidige integrale sturing richting de landbouw vorm krijgen met transparante sturing en gezamenlijk ontwikkelde werkwijzen.

6.1.3 Dialogen tussen Boerenraad en Markeraad

Inmiddels zijn er vier soorten dialogen gehouden:

- de overdrachtdialoog met het concept ROP
- de dealdialoog om het ROP gezamenlijk vast te stellen
- de voortgangsdialoog over resultaten en eventuele bijsturing

Dit zijn de drie noodzakelijke dialogen bij het functioneren van het Markemodel. Er is in de praktijk één aanvullende dialoog ontstaan:

- de beeldvormende dialoog om te verkennen wat de eventuele opschaling van het Markemodel voor consequenties heeft voor alle afzonderlijk betrokken partijen.

De dialoog vormt de kern van het zogenaamde horizontale sturingsmodel. Het goed laten verlopen van een dialoog vergt veel voorbereiding en een professionele ondersteuning voor de uitvoering van de processtappen en facilitering van de dialoog.

- Zijn Boerenraad en Markeraad goed gevormd, hebben ze hun rol en die van de ander duidelijk voor ogen, en is men klaar voor de dialoog?
- Inventarisatie van de agendapunten inclusief duidelijke doelen per agendapunt: wat voor resultaat willen we behalen met elkaar?
- Tijdig stukken beschikbaar stellen aan alle deelnemers ter voorbereiding van de dialoog. Partijen geven op hoofdlijnen bij voorbaat aan wat bij een bepaald punt verwacht kan worden als inbreng. Tijdens een dialoog gaan partijen elkaar dus niet verrassen.
- De dialoog vindt plaats onder onafhankelijke methodische leiding. De werkwijze is te typeren als een proces met consentvorming.

Alle dialogen zijn succesvol en tot tevredenheid van alle deelnemers uitgevoerd.

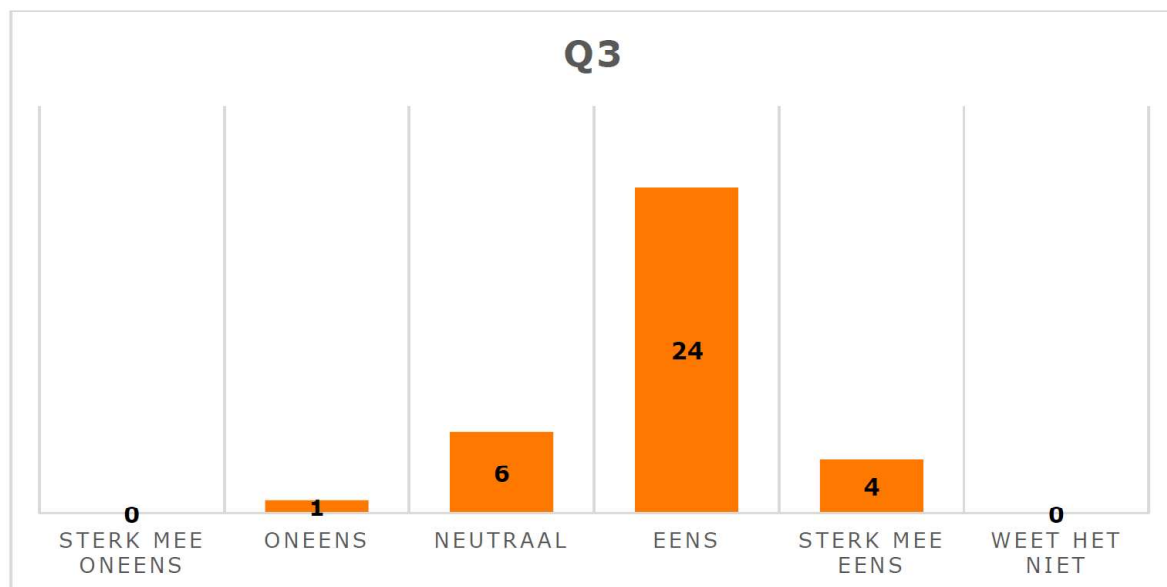
Uit de analyse van interviews met bestuurders:

Als (tweede) succesfactor wordt de samenwerking tussen ketenpartijen, overheden en boeren benoemd. Regimepartijen geven aan dat ze onderdeel van een groter systeem zijn met vele andere actoren. De betrokkenheid van vele van deze actoren en het hebben van een goed netwerk wordt gezien als een succesfactor. Een bijkomend voordeel is dat kennis makkelijk kan worden uitgewisseld tussen verschillende partijen. Specifiek wordt meermaals de sterke betrokkenheid van boeren bij het Markemodel benoemd. In de Achterhoek is volgens een geïnterviewde een enthousiaste groep ondernemers aanwezig die graag aan de slag gaat met verduurzaming. De boeren worden meegenomen in het Markemodel via een dialoog.

Uit de enquête van de boeren:

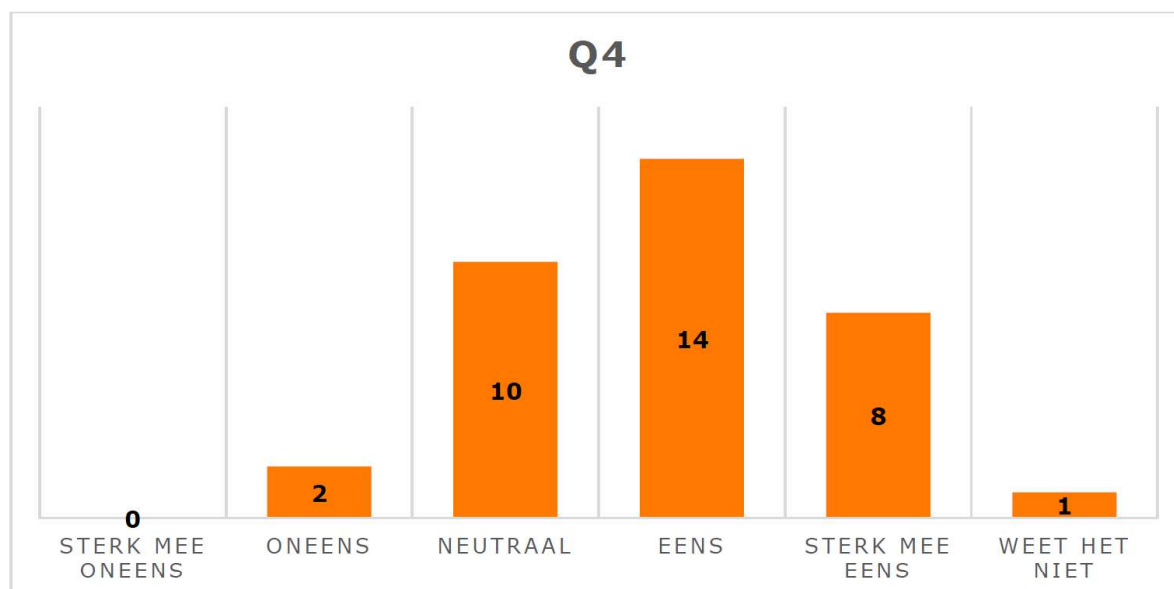
Vraag 3

Q3: Ik geloof dat de opzet met een dialoog binnen het Markemodel maakt dat er beter naar elkaar geluisterd wordt. Verschillende doelen kunnen elkaar in de weg zitten. Daar wordt open over gesproken. Dat helpt om tot een overeenstemming te komen m.b.t. een regionaal omgevingsplan.



Vraag 4

Q4: Door deze werkwijze worden wij als boeren beter gehoord door sturende partijen en wordt er in het uiteindelijke regioplan (ROP) ook echt rekening gehouden met onze professionele inbreng.



Het algemene beeld is overwegend positief en waardierend. Gedetailleerde commentaren zijn te vinden in bijlage G.

Het is echter bepaald geen gelopen race door zover te komen zoals we nu ervoor staan. Boeren doen mee, omdat ze een duidelijk verlangen hebben dat de sturing zich wijzigt in de richting van het Markemodel. Maar ondertussen worden ze nog steeds afgerekend op alle middelsturing van het oude bestaande systeem. Dat leidt ertoe dat ze binnen het Markemodel aantoonbaar maken dat ze bepaalde doelen

(bovenwettelijk!) halen en dus erg goed bezig zijn. Tegelijkertijd kunnen ze met de oude landelijke top-down en one size fits all-aanpak weer gekort of gestraft worden. Dat levert steeds meer frustratie op. Een resultaat op dit proces is dus toenemende onvrede over het voortbestaan van het oude systeem. Bij doorontwikkeling op verdere opschaling is van groot belang dat er meer vrije beleidsruimte wordt gecreëerd om de stapsgewijs de transitie tussen oud en nieuw systeem vorm te kunnen geven. Alleen als dat gebeurt, zullen deelnemende boeren (zij vormen nu de gemotiveerde voorhoede) bereid zijn hun niet deelnemende burens te gaan benaderen om ook aan te haken.

De uiteindelijke bedoeling van de pilot met het Markemodel is een ingrijpende wijziging van de manier van sturen. Alle betrokken partijen zijn (op hoofdlijnen) positief. Dan moet er ook gestart worden met een proces van 'schuivende panelen': afbouw van het oude systeem en beginnen met de nieuwe werkwijze. Alleen op die wijze blijft de noodzakelijke geloofwaardigheid overeind en kan, door boeren die burens gaan benaderen, de gewenste geografische dichtheid van participanten binnen een regio behaald worden.

6.1.4 Gebiedsspecifieke ROP's

Belangrijk uitgangspunt van het Markemodel is dat de sturing op duurzaamheidsdoelen zo dicht mogelijk bij de uitvoering in de praktijk moet liggen. Vandaar de keuze voor regionale sturing. Dat biedt de mogelijkheid om in de sturing op het realiseren van doelen aan te sluiten op de doelen in een regio/gebied, afgestemd op de gebiedsspecifieke omstandigheden waarin aan de doelen moet worden gewerkt.

In een Regionaal Omgevingsplan zijn voor die regio de relevante omgevingskwaliteitsdoelen voor de landbouw - na consent - op papier gezet voor de thema's Lucht, Land en Water. De op een regio relevante beleidsdossiers van het Rijk, de provincie, het waterschap en de gemeenten worden gebruikt voor het formuleren van de streef- en drempelwaarden. De definitieve vaststelling daarvan gebeurt in de dealdialoog tussen de Markeraad en de Boerenraad. In de dealdialoog worden ook de wegingsfactoren voor de verschillende KPI's vastgesteld evenals de beloningen voor de bovenwettelijke prestaties.

In fase 2 van Het Markemodel zijn twee ROP's opgesteld. Eén voor regio Winterswijk en één voor regio 't Klooster boven Zelhem. In de regio Winterwijk liggen meerdere Natura2000-gebieden, derhalve is het verminderen van de ammoniakemissie belangrijk. 't Klooster is een belangrijk waterwingebied voor Vitens. Voor een goede grondwaterkwaliteit is het van belang het stikstofbodemoverschot en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verlagen. Het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen wordt zichtbaar gemaakt met het aantal milieubelastingspunten volgens de [CLM-milieumeetlat](#). Deze belangrijkste regionale verschillen komen tot uiting in verschillende wegingsfactoren voor de KPI's in de ROP's. Daarnaast is de streefwaarde 2030 voor ammoniak in Winterswijk 5 kg per hectare lager dan in 't Klooster.

Tabel 1: Definitieve ROP Winterswijk

Regionaal OmgevingsPlan Winterswijk				Drempelwaarden 2023					Streefwaarde 2030
Thema	KPI	Eenheid	Weegfactor	1 pt	2 pt	3 pt	4 pt	5 pt	
Lucht	Broeikasgassen	Gr CO2-eq/kg FPCM	1,0	978	953	928	904	879	750
	Ammoniak	Kg NH3/ha	1,4	58	56	54	53	51	42
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	0,8	108	105	101	97	94	75%
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	1,2	3	1	0	-2	-3	-10
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	1,0	205	191	176	161	147	75
	Waterkwantiteit	KPI nog in ontwikkeling							
Land	Eiwit van eigen land	%	1,0	61	62	63	64	65	65% in 2025
	Biodiversareaal	%	0,8	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	5

	Groenblauwe dooradering	%	0,8	1	2	3	4	5	10
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	1,0						Geen doel

*N-overschot/N-toelaatbaaroverschot * 100%

Tabel 2: Definitieve ROP 't Klooster

Regionaal OmgevingsPlan 't Klooster				Drempelwaarden 2023					Streefwaarde 2030
Thema	KPI	Eenheid	Weegfactor	1 pt	2 pt	3 pt	4 pt	5 pt	
Lucht	Broeikasgassen	Gr CO2-eq/kg FPCM	1,0	978	953	928	904	879	750
	Ammoniak	Kg NH3/ha	0,8	59	57	56	55	54	47
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	1,5	108	105	101	97	94	75%
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	1,0	3	1	0	-2	-3	-10
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	1,3	205	191	176	161	147	75
	Waterkwantiteit	KPI nog in ontwikkeling							
Land	Eiwit van eigen land	%	0,8	61	62	63	64	65	65% in 2025
	Biodiversareaal	%	1,0	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	5
	Groenblauwe dooradering	%	1,0	1	2	3	4	5	10
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	0,6						Geen doel

De ROP's in de tabellen zijn tot stand gekomen in de dialoog tussen de Markeraad en de Boerenraad. De belangrijkste aanpassingen die naar aanleiding van de dialoog zijn doorgevoerd zijn:

- Emissiereductie door water toe te voegen bij de aanwending van drijfmest kan worden meegeteld.
- Streefwaarde 2030 voor het stikstofbodemoverschot verhoogd van 50% naar 75%. 50% was op basis van de expertise van extern deskundigen niet realistisch.
- Streefwaarde eiwit van eigen land is voor ROP Winterwijk gelijkgesteld aan de streefwaarde in 't Klooster, namelijk 65% in 2025. Voor Winterswijk was deze oorspronkelijk gesteld op 70% om de grondgebondenheid te stimuleren en zodanig de emissie per hectare te verlagen.
- Streefwaarde biodiversareaal is verlaagd van 15% naar 5%. 15% was niet realistisch gezien het huidige niveau dat in de BedrijfsOntwikkelPlannen zichtbaar is geworden.
- Streefwaarde groenblauwe dooradering is bijgesteld van 5% naar 10%.
- Voor het vaststellen van het aantal gewassen voor de gewasdiversificatie worden de gewascodes gehanteerd uit de KringloopWijzer. Aanvankelijk zouden alleen de gewassen meetellen die worden geteeld voor voeding in de melkveehouderij.

De beloningssystematiek is in de dialoog ook definitief vastgesteld. De bedrijfsscores voor de KPI's worden vergeleken met de drempelwaarden voor de puntenwaardering. De behaalde punten voor een KPI worden vermenigvuldigd met de weegfactor. De behaalde punten worden bij elkaar opgeteld en geeft de eindscore in aantal punten per hectare. In de dialoog is een vastgesteld dat de punten boven de 20 punten per hectare voor beloning in aanmerking komen. Het totaal aantal beloningspunten is dus afhankelijk van het aantal punten boven de 20 en de bedrijfsomvang. De individuele bedrijfsscores zijn voor alle deelnemers overzichtelijk weergegeven in een dashboard. (Zie bijlage F).

6.1.5 Bedrijfsspecifieke BOP's en inzet adviseurs

Nadat het Regionaal Omgevingsplan is vastgesteld, zijn de deelnemende boeren aan zet. Boeren die mee willen doen in het Marke-model en in aanmerking willen komen voor een beloning, stellen een BedrijfsOntwikkelplan (BOP) op. Een adviseur die integraal kan adviseren en de te nemen maatregelen kan vertalen naar de impact op de duurzaamheidsscores ondersteunt hen daarbij. Er is vooral gebruikgemaakt van adviseurs die betrokken zijn bij VK-Oost. Integraal adviseren op duurzaamheid is binnen VK-Oost sterk ontwikkeld in de afgelopen jaren. Voor de groene KPI's uit het thema Land, zoals biodiversiteitsareaal en groenblauwe dooradering, hebben separaat twee regiocoördinatoren van VALA de bedrijven bezocht. Hun specialistische vakkennis is van toegevoegde waarde voor de vaststelling van het handelingsperspectief voor deze groene KPI's.

Het BOP is een plan, opgesteld naar aanleiding van de evaluatie van de eigen cijfers en de vergelijking met de doelstellingen in het ROP. Met het BOP kan de boer doelgericht werken aan de doelen uit het ROP. Met de adviseur worden de te nemen maatregelen vastgelegd, die bijdragen aan de verbetering van de bedrijfsvoering gericht op de voor het bedrijf haalbare doelen uit het ROP. In bijlage E zijn veelvoorkomende maatregelen in de BedrijfsOntwikkelPlannen weergegeven en op welke KPI's ze invloed op hebben. Het handelingsperspectief kan worden omgezet naar een prognose voor de te behalen score en de beloning. Daarmee is het BOP van betekenis voor de boer, doordat regidoelen vertaald zijn naar aanpassingen van de bedrijfsvoering. Een voorbeeld BOP is te vinden in bijlage C.

6.1.6 Transparante werkwijze met KPI's en vergoedingen

In dialoog in consent ROP's vaststellen en aansluitend een BOP maken, maakt het voor de deelnemers aan doelsturing een inzichtelijk geheel, enerzijds hoe kennelijk tot haalbare doelen wordt gekomen en anderzijds hoe daarop kan worden geanticipeerd. Dit geeft het noodzakelijk handelingsperspectief om niet afwachtend aan de kant te gaan staan, maar actief via een maatwerk aanpak op bedrijfsniveau tot acties te komen. De maatwerk aanpak kan worden afgezet tegen de beloning die mag worden verwacht en wellicht in combinatie met andere inkomstenbronnen, zoals GLB-eco-activiteiten en specifieke melkstromen kan worden gecombineerd.

De werkwijze die is gehanteerd om de gewenste verbeteringslijn, uitgedrukt in de oplopende drempelwaarden voor de periode tot en met 2030 vast te stellen is ook overzichtelijk. Nadat in de dialoog de streefwaarden waren vastgesteld voor 2030 en bekend was hoe er gemiddeld gepresteerd is op de KPI's in het Marke-model in 2020 door de deelnemende bedrijven, kon het doelgat door 10 worden gedeeld, waarmee de gewenste verbetering lineair is verdeeld over de jaren.

In een ontworpen dashboard (zie bijlage F) is voor elk bedrijf inzichtelijk de bedrijfsscore van twee jaren. Het recente jaar waarop de beloning wordt bepaald en het voorgaande jaar om te kunnen beoordelen of het resultaat is verbeterd of verslechterd. Daarnaast wordt van het laatste jaar de regioscore weergegeven als benchmark voor de bedrijfsscore. Met het bedrijfsresultaat, de drempelwaardentabel en de wegingsfactoren wordt inzichtelijk hoe de puntenscore voor de uiteindelijke beloning tot stand komt. De totaalscore is ook weer te vergelijken met de totaalscore van de regio.

Zoals eerder aangegeven, is in de dialoog vastgesteld dat de eerste 20 behaalde punten niet voor beloning in aanmerking komen. Punten boven de 20 vermenigvuldigd met de bedrijfsoppervlakte en de beloningswaarde per punt leiden tot het beloningsbedrag.

Voor een goed werkende doelsturing op bovenwettelijke prestaties is in theorie een beloning noodzakelijk die de operationele kosten van de te nemen maatregelen overstijgt. In deze fase 2 is er budget voor onder andere beloning beschikbaar gesteld door de Markeraadpartijen. De hoogte van het beloningsbudget is van tevoren vastgesteld en bedraagt gemiddeld € 6.000 per jaar. Dit is inclusief een vaste deelnamevergoeding van € 1.500. Van de 35 deelnemende bedrijven kwamen er in 2023 33 in aanmerking voor een beloning (zie bijlage D). De deelnemers aan het Markemodel hebben aangegeven dat de hoogte van de beloning minimaal is voor bovenwettelijk presteren. Treffend omschreven is de opvatting van de boeren met betrekking tot het belonen in de volgende quote van een deelnemer 'Boeren willen beloond worden, desnoods met geld', waarmee gezegd wordt dat ruimte in de wet- en regelgeving wenselijker is als geld.

De huidige stapeling van de wetten en regels belemmeren het ondernemen en het uitoefenen van goed vakmanschap afgestemd op de wisselende omstandigheden, die ook zijn ervaren in deze fase 2 waarin bijvoorbeeld een zeer droog jaar in 2022 werd gevolgd door een groeizaam jaar in 2023.

6.2 Resultaten op KPI's 2022 en 2023

6.2.1 Gebied Winterswijk

In tabel 3 zijn de gemiddelde resultaten van de 20 deelnemers uit Winterswijk weergegeven van 2022 en 2023. Het jaar 2023 is het eerste jaar waarin bedrijfsprestaties konden worden beloond. De weergegeven puntenscore per KPI is exclusief de wegingsfactor. Met een score 3 wordt de drempelwaarde voor een KPI van het betreffende jaar gehaald. Met een score 3 ligt het bedrijf op koers voor het behalen van de streefwaarden in 2030. Drempelwaarden voor de puntenscore worden jaarlijks aangescherpt om bij de streefwaarden van 2030 uit te komen. Bij een score kleiner dan 3 is er nog achterstand op de gewenste verbeteringslijn. Met score hoger dan 3 ligt de verduurzaming voor op de gewenste verbeteringslijn naar 2030.

Tabel 3: Resultaten Winterswijk 2022 en 2023

Thema	KPI	Eenheid	2022	2023*	Punten 2022	Punten 2023
Lucht	Broeikasgassen	gr CO2-eq/kg FPCM	890	829	4,1	4,6
	Ammoniak	Kg NH3/ha	52	51	3,6	3,6
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	144	70	0,8	4,5
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	18	-13	0,8	4,1
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	411	80	3,6	4,3
	Waterkwantiteit	KPI in ontwikkeling				
Land	Eiwit van eigen land	%	63	67	2,7	3,7
	Biodiversareaal	%		5,8	3,3	3,3
	Groenblauwe dooradering	%		8,1	4,3	4,3
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	2,5	3	2,5	3
Gemiddelde punten score per bedrijf per KPI					2,8	3,9

*Groene arcering wanneer resultaat ten opzichte van voorgaande jaar beter is geworden

6.2.2 Gebied 't Klooster

In tabel 4 zijn de gemiddelde resultaten van de 15 deelnemers uit 't Klooster weergegeven van 2022 en 2023.

Tabel 4: Resultaten 't Klooster 2022 en 2023

Thema	KPI	Eenheid	2022	2023*	Punten 2022	Punten 2023
Lucht	Broeikasgassen	gr CO2-eq/kg FPCM	897	834	4,1	4,6
	Ammoniak	Kg NH3/ha	55	55	3,6	2,3
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	157	78	0,8	4
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	6	-16	0,8	4,3
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	224	83	3,6	4,1
	Waterkwantiteit	KPI in ontwikkeling				
Land	Eiwit van eigen land	%	60	59	2,7	0,8
	Biodiversareaal	%		9,9	3,4	3,4

	Groenblauwe dooradering	%		9,1	4,5	4,5
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	2.5	4	2,5	4
Gemiddelde punten score per bedrijf per KPI					2,8	3,6

*Groene arcering wanneer resultaat ten opzichte van voorgaande jaar beter is geworden

6.2.3 Conclusies resultaten

Wisselende weersomstandigheden

Voor beide regio's is duidelijk waarneembaar dat de cijfers in 2023 beter waren als in 2022. Veel velden in 2023 zijn groen gearceerd. Velden worden groen gearceerd wanneer het resultaat ten opzichte van het voorliggende jaar beter is geworden. De belangrijkste verklaring voor deze verbetering is het weer. 2022 was relatief een droog jaar met slechte groeiomstandigheden en 2023 was een groeizaam jaar met goede gewasopbrengsten. Goede gewasopbrengsten zijn essentieel voor goede scores op de KPI's N-bodemoverschot, fosfaatbodemosverschot en het % eiwit van eigen land. Ook is in een droog jaar meer onkruiddruk. In 2022 zijn er om die reden veel percelen opnieuw ingezaaid met gras, hierdoor is het aantal milieubelastingspunten in 2022 ook duidelijk hoger.

Regionale sturing via ROP's

Het Marke-model met haar regionale sturing via de ROP's beoogt de motivatie van de deelnemers te vergroten om de bedrijfsvoering te verbeteren. In Winterswijk wordt vooral trekkracht gemobiliseerd op het verlagen van de ammoniakemissie, in 't Klooster is het ROP dusdanig vormgegeven dat vooral de verbetering van de waterkwaliteit bovengemiddeld aandacht moet krijgen. Duidelijk is dat dit gewenste resultaat nog niet is waar te nemen uit de resultaten. Eén jaar met al haar variabelen is wat dat betreft ook nog te kort om er een uitspraak over te doen. Positief is dat in Winterwijk ondanks de toegenomen intensivering van + 300 kg geproduceerde melk per hectare, de ammoniakemissie per hectare met 1 punt daalt. Deze afname kan worden verklaard door een afname van het % ruw eiwit in het rantsoen. Een kosteneffectieve maatregel. De afname van de emissies in water die van belang zijn voor 't Klooster zijn in beide regio's circa 50%. Dit is het weerseffect.

Algemene inzicht

Een melkveebedrijf en haar bedrijfsprocessen is geen machine die je vooraf inregelt voor het gewenste resultaat. Daarnaast is er een grote diversiteit en een veelheid aan maatregelen die zijn genomen en benoemd in de BOP's, die uiteindelijk aan het eind van het jaar tot uiting komen in de KringloopWijzers. Dus aan de hand van de resultaten van één jaar kunnen nog weinig conclusies worden getrokken of doelsturing met de boer aan het stuur ook werkt. Wat in ieder geval hoopvol is voor doelrealisatie, is dat de gemiddelde scores over de twee jaren boven de 3 liggen. Respectievelijk 3,4 in Winterswijk en 3,2 in 't Klooster. Gemiddeld liggen alle bedrijven iets voor op de gewenste verbeteringslijn naar 2030 en is er draagvlak voor doelsturing bij de deelnemers.

6.2.4 Doorontwikkeling werkwijze met KPI's

Ieder bedrijf is anders. De ligging, bedrijfsopzet en de bedrijfsvoering maken dat generieke wet- en regelgeving per definitie een middenweg is voor het realiseren van natuur en milieu opgaven. Doelsturing op regionaal vastgestelde doelen en de vrijheid in de bedrijfsvoering zelf invulling te geven aan de wijze waarop de gewenste verbetering wordt gerealiseerd, is een aanpak die de deelnemers aan het Markemodel graag door ontwikkelen. In de fases 1 en 2 van het Markemodel is een goede basis gelegd. Vooral de praktijkimplementatie in fase 2 is waardevol voor het ervaren van hoe het werkt en waaraan gewerkt moet worden om doelsturing op grotere schaal toe te kunnen passen.

Aandachtsgebieden voor doorontwikkeling zijn:

- *KPI-set*
In het Markemodel is gewerkt met een beperkte set aan KPI's die geschikt zijn voor doelsturing. In een landelijk project wordt, onder regie van WUR, een systematiek ontwikkeld met meer KPI's. Een goede (beperkte) set die de integrale duurzaamheid van een bedrijf in beeld kan brengen, verdient nog aandacht. Waterkwantiteit is één van de 10 KPI's in het Markemodel. Er is aandacht geweest voor de ontwikkeling van deze KPI, maar een meetbare KPI is nog niet ontwikkeld. Het is ook complex, omdat een landbouwer niet alle handelingsruimte heeft om te sturen op de waterkwantiteit. In het landelijke project is nu aandacht voor de doorontwikkeling van deze KPI.
- *Vertaling van de opgaven in de regio naar drempel- en streefwaarden voor de KPI's op bedrijfsniveau*
Als lastig ervaren in fase 2 is de vertaling van de regionale waterkwaliteit naar drempel- en streefwaarden op bedrijfsniveau. Inzicht in welke mate de landbouw bepalend is voor de waterkwaliteit is daarbij van belang om vervolgens de vertaling te maken naar de noodzakelijke drempel- en streefwaarden voor de waterkwaliteits-KPI's.
- *Metten in plaats van rekenmethoden*
7 van de 10 KPI's in het Markemodel komen uit de KringloopWijzer. Dat is zijn geen gemeten KPI-uitkomsten maar berekend met bedrijfsspecifieke kengetallen en generieke rekenregels. Meetresultaten hebben, wanneer mogelijk, de voorkeur ten opzichte van berekende cijfers. De ontwikkeling van goede meetsystemen verdient dus aandacht bij de doorontwikkeling van KPI's.
- *Inzicht in de ontwikkeling van de KPI's gedurende het jaar*
Met goede meetmethoden is wellicht ook mogelijk realtime inzicht te krijgen in hoe KPI-resultaten ontwikkelen gedurende het jaar, zodat ook daarop geanticipeerd kan worden. Nu kan de uitkomst berekend met de KringloopWijzer aan het eind van het jaar nog verrassen.
- *Beloning in ruimte in wet- en regelgeving in plaats van geld*
Boeren willen beloond worden voor hun prestaties, desnoods met geld. Kortom liever waardering en beloning met ruimte in wet- en regelgeving. Te denken valt aan ontheffingen voor bemestingsvrije zones, de toepassing van meer dierlijke mest in plaats van kunstmest, de verplichting van oogstdatums, in standhouden van blijvend grasland, etc.

7. Opschaling werken met Markemodel

In het oorspronkelijke plan is opgenomen dat bij een succesvolle uitvoering en evaluatie van fase 2 de volgende stap gemaakt kan worden naar fase 3: de opschaling. Daarbij komen een heel aantal nieuwe uitdagingen naar voren. We kijken eerst naar de soorten opschaling, daarna naar consequenties en sluiten af met aanbevelingen.

7.1 Drie soorten stapsgewijze opschaling

Bij opschaling kunnen we denken aan:

- Het verhogen van de dekkingsgraad binnen gebieden;
- Het maken van een verdiepingsslag op een voor dat gebied relevant thema;
- Uitbreiding naar andere sectoren binnen de landbouw.

7.1.1 Verhogen dekkingsgraad binnen gebieden

Bij de start is gekozen voor de melkveehouderij en zijn de boeren geselecteerd uit de adresbestanden van de VKA en VALA. Daarmee krijg je uiteraard een verspreide lapjesdeken van deelnemende boerenbedrijven binnen een gebied. Om gebiedsdoelen te halen is de dekkingsgraad van belang. Dat is alleen fysiek van groot belang voor bijvoorbeeld de groenblauwe dooradering. Dat werkt alleen goed als er aaneengesloten zones komen. Uiteindelijk zou je willen dat zeker 80% van de bedrijven in een regio meedoen.

Als dit lukt heeft dit gevolgen voor het groeiende aantal deelnemers, dus moet het budget ruimer zijn. En het lukt waarschijnlijk alleen als participerende boeren zich vrij voelen hun burens uit te nodigen om aan te haken. En daarvoor moet het beloningsaanbod voldoende aantrekkelijk zijn, omdat (naar wij aannemen) de intrinsieke motivatie lager is dan bij de nu participerende boeren.

Tijdens de opschaling kan onderzocht worden of we erin slagen de beweging naar duurzame landbouw aanzienlijk te verbreden.

7.1.2 Verdiepen op regiospecifieke thema's

Er wordt nu gewerkt met Regionale OmgevingsPlannen (ROP) met een set van 10 KPI's op het gebied van land, lucht en water. Er is binnen het waterwingebied van de WRIJ behoefte om op een intensievere manier samen te werken met boeren in dat gebied. De vraag is gekomen: kan dat onderdeel zijn van het Markemodel. Ja dat kan. Op bepaalde thema's kan een verdiepingsslag gemaakt worden met aanvullende arrangementen en afspraken. Het Markemodel is een integraal sturingsmodel en stelt dus geen grenzen aan inhoudelijke thema's. Eerder is ook geopperd of dierwelzijn geen KPI zou moeten zijn. Ook dat zijn opties die open staan. Het enige waar het Markemodel voor pleit is compactheid, zodat we niet (opnieuw) te maken krijgen met een steeds verder uitdijende operationele systeemwereld.

Tijdens de opschaling ligt de vraag van het WRIJ voor de hand om onderzoeken hoe dit soort verdiepingen gemaakt kunnen worden als onderdeel van de algemene werkwijze van het Markemodel. Dit is van groot belang, omdat het wenselijk is dat de totale sturing richting de boeren geënt is op de uitgangspunten van het Markemodel: doelsturing en relationeel.

7.1.3 Uitbreiding naar andere sectoren binnen landbouw

De landbouw kent uiteraard meer onderdelen dan de veehouderij. In rivierenland en Food Valley treffen we ook (meer) fruitteelt en akkerbouw aan. Het is de bedoeling van de opschaling om ook hier te gaan onderzoeken wat ervoor nodig is te gaan werken met het Markemodel. Er is door betrokkenen duidelijk uitgesproken vanuit deze regio's dat er interesse is, omdat de positieve potentie van het Markemodel onderkend wordt.

Starten vanuit de veehouderij in de Achterhoek had als groot voordeel dat daar al een langjarige vorm van constructieve samenwerking en professionele organisatie aanwezig was in de vorm van VKA (nu VK-Oost) en VALA. Dat is niet in elke regio zo. Als we willen opschalen naar andere sectoren dan begint het met de noodzakelijke groepsvorming tussen de boerenbedrijven binnen een samenhangende regio.

In de fase van opschalen wordt het spannend te onderzoeken of de werkwijze ook binnen andere domeinen positief wordt ontvangen en dat men er (soms vanaf de grond) mee aan de slag wenst te gaan.

Wij vermoeden dat de aantrekkingskracht groot genoeg zal zijn, omdat de irritaties of de bestaande vormen van sturing niet enkel binnen de veehouderij worden ervaren. Maar het zal moeten blijken.

7.2 Consequenties van (landelijke) opschaling

Bij opschaling komt veel kijken. Wat snel en goed realiseerbaar is binnen een beperkte pilotomgeving kan niet zomaar naar een grotere omvang opgeschaald worden. Hieronder komen drie hoofdpunten aan de orde die dan om (veel) aandacht vragen.

7.2.1 Financieel en beleidsruimte

Meer deelnemers betekent meer budget nodig. Niet alleen als beloning voor de boeren bij het behalen van maatschappelijk relevante doelen, maar ook voor het opzetten of uitbreiden van de noodzakelijk organisatie (wellicht -gedeeltelijk- door de bestaande boerencollectieven).

De boeren hebben er een zwaar punt van gemaakt binnen de dialogen: zonder dat de doelsturing stapsgewijs de middelsturing gaat vervangen is het Markemodel niet levensvatbaar en niet schaalbaar. Dat betekent dat er maximale ruimte gezocht en gevonden moet worden voor beleidsruimte voor de boer.

7.2.2 Behoeftte aan integraal adviseurs

Eén van de meest effectieve onderdelen binnen het Markemodel, wat implementatie betreft, is het gesprek tussen boer en integrale adviseur aan de keukentafel. De adviseur heeft het ROP als doelstellend kader en gaat met de boer kijken wat deze wil ontwikkelen/veranderen binnen zijn bedrijfsvoering om een bijdrage te leveren aan het halen van de doelen uit het ROP.

Niet alleen werd dit hoog gewaardeerd door de boeren, maar daarmee wordt het hele systeem vanuit het oogpunt van governance betrouwbaarder. De adviseur ondersteunt het invullen van de bedrijfsgegevens en volgt ook de voortgang. Daarbij doet hij bij hermetingen automatisch een waarschijnlijkheidstoets. Zijn de resultaten goed te interpreteren op basis van het bedrijfsplan en de uitgevoerde acties. Deze blik en toets is nodig voor het leerproces van de boer.

Uitdaging bij opschaling: hoeveel integrale adviseurs zijn beschikbaar? Bij verdere ontwikkeling van de werkwijze Markemodel moet er daarom ook een aanvang gemaakt worden met het opleiden van integrale adviseurs.

7.2.3 Vergroten betrokkenheid van Markeraadpartijen

Zolang een pilot beperkt in omvang is kunnen Markeraadpartijen relatief gemakkelijk meedraaien. Als de schaalgrootte en het aantal deelnemende bedrijven fors toeneemt, krijgen we een nieuwe dynamiek. Hier gaat het gelijkheidsbeginsel een rol spelen. Je kan als organisatie niet zomaar een aantal bedrijven of leden van je coöperatie 'voortrekken'. Dit zal door de Markeraadpartijen zelf onderzocht moeten worden hoe dit binnen hun organisatie een legitieme plek kan krijgen.

Bij de opschaling gebruiken we 'schuivende panelen' als beeldspraak. In de transitiefase krijg je noodzakelijk met deze spanningen te maken. Je kan nu eenmaal niet vanuit een beperkte pilot met één big bang een ingrijpende systeemverbetering realiseren. Daarvoor zijn tussenstappen nodig.

Dat houdt vervolgens ook in dat groeiende kennis en betrokkenheid bij de werkwijze van het Markemodel bij veel meer mensen binnen de deelnemende organisaties noodzakelijk is.

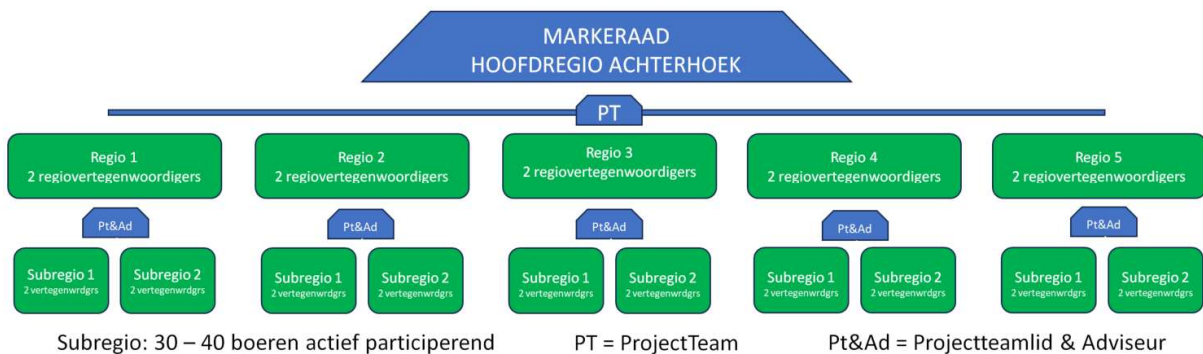
7.2.4 Invullen van een 2^e ring betrokken partijen

Er is vanaf het begin commentaar gekomen op de keuze van de vier hoofdpartijen binnen de Markeraad. Natuurorganisaties willen aanschuiven, waar zijn de burgers binnen dit model betrokken, waarom niet de (grote) leveranciers binnen de landbouw betrekken, lokale overheden hebben ook een belang, etc. Het is een strategische keuze geweest met de grote systeempartijen te beginnen. Het is nooit bedoeld als eindpunt. Wat we niet willen is dat de Markeraad opengesteld gesteld wordt voor iedereen met een bepaald belang (groot of klein). In de Markeraad willen we die partijen hebben die de meest impact hebben op boerenbedrijven qua functioneren en bedrijfsvoering. We willen bij de opschaling gaan experimenteren met het vullen van een 2^e kring van belanghebbenden. Daarbij zoeken we allereerst naar aanvullende partijen die zowel iets te vragen hebben aan boeren alsook iets te bieden hebben.

7.3 De spanwijdte van het Markemodel vergroten

Binnen de ontwikkelfase 2 is sprake van twee pilotgebieden met totaal 35 deelnemende boeren. Dat is een beperkte omvang in deelnemers, dekingsgraad en geografisch gebied. We kunnen bij een verdere opschaling naar 150 á 200 boerenbedrijven niet overal een aparte Markeraad gaan organiseren. We zijn er vanaf het begin op uit iets te ontwikkelen wat toepasbaar is op nationaal niveau. We gaan ervan uit dat het mogelijk moet zijn het relationele van het Markemodel overeind te houden als we werken op grootregio niveau, bijvoorbeeld binnen de provincie Gelderland in circa drie grote regio's (Achterhoek, Veluwe en Gelderse vallei, Rivierenland). De provincie werkt met negen gebiedsagenda's, deze zouden allemaal moeten vallen binnen een van de grote regio's.

Om te kunnen werken met een Boerenraad op grootregio gebied zullen we onvermijdelijk moeten werken met een getraptheid wat we willen beperken tot het werken met twee niveaus.



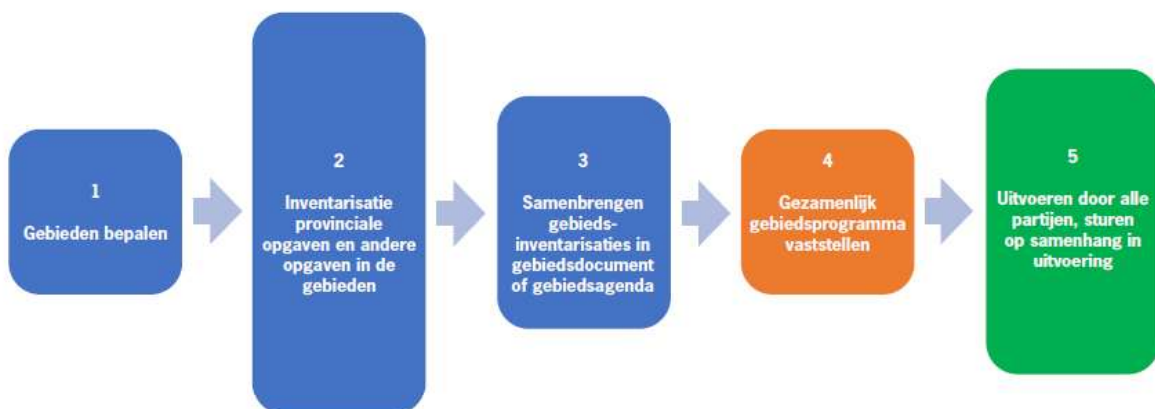
- De Markeraad functioneert dan op het niveau van de hoofdreio (bijvoorbeeld de Achterhoek).
- Het Projectteam als geheel functioneert op het niveau van regio's binnen de Achterhoek.
- Een lid van het Projectteam is de direct betrokkene bij twee subregio's, ondersteund door deskundig integraal adviseur.
- Vragen en issues worden zo dicht mogelijk bij het uitvoerend niveau aangepakt en opgelost.
- Lukt dat niet of heeft het bredere consequenties dan wordt het hoger geagendeerd.

7.4 Aanbevelingen

7.4.1 Gebieds- en doelsturing inbedden in sociaal participatief proces

Van beslissend belang achten wij het gebruiken van een participatieve aanpak vanaf de start: het overeenkomen van doelen binnen een te bepalen gebied.

Als voorbeeld: de provincie Utrecht [stelt onderstaand stappenplan](#) voor. Het is binnen dit soort processen de vraag wanneer de noodzakelijk betrokken hoofdpartijen bijeen komen, vanaf stap 1 is de aanbeveling vanuit de ervaringen van het Markemodel. Het kan makkelijk voorkomen dat partijen uitgenodigd worden op het moment dat ze qua uitvoering nodig zijn, soms dus pas bij stap 5.



Onze aanbeveling: integreer de aanpak van het Markemodel binnen de gebiedsgerichte sturing van de provincie. Dit vergt een organisch ontwikkelproces, omdat er binnen gebieden sprake moet zijn van een

sociaal weefsel met een organisatievorm van waaruit men verantwoordelijkheid kan nemen voor het behalen van doelen.

Aanvullende aanbeveling is op provinciaal niveau te onderzoeken hoe de negen gebiedsagenda's samengevoegd kunnen worden met de werkwijze van het Markemodel en daar binnen de opschaling mee te experimenteren.

7.4.2 Integrale monitoring primair ten dienste van leren en ontwikkelen

Overall waar sprake is van wet- en regelgeving (publiek) of certificaten (publiek) is er een behoefte aan monitoring in verband met handhaving. Bij de monitoring spelen vakspecialisten en bureaus en/of overheidsdiensten een belangrijke rol. Dit is logischerwijze altijd gekoppeld aan een beperkt domein. Al deze professionele controleurs moeten ook duidelijk maken dat ze recht van bestaan hebben. Het meest evident tonen ze dat aan als ze misstanden aantreffen en daarop acteren. Het gevolg hiervan is dat dit proces voor gecontroleerden vrijwel altijd de kenmerken heeft van fragmentatie en correctie/straf. Aanbeveling vanuit het Markemodel is het zwaartepunt leggen op de start van processen en daar integrale monitoring te introduceren als noodzakelijke aanjager van leerprocessen. De governance opzet geeft de vakspecialisten op onderdelen een plek achteraan, mogelijk zelfs op verzoek van uitvoerende, omdat een dieper inzicht gewenst is.

Een aanvullende aanbeveling is de KPI-systematiek binnen de monitoring te beschouwen als een ondersteunende techniek, dus als een middel en niet als een doel op zich.

7.4.3 Verkennen dynamiek binnen andere sociale, geografische en culturele achtergronden

Het Markemodel is ontwikkeld in de Achterhoek. De Marke is daar een oud historisch begrip. Het verwijst naar gemeenschappen, die met elkaar gezamenlijke belangen ordenden en stuurden. Internationaal hebben we het hierbij over '[Governing the commons](#)' op basis van het werk van Elinor Ostrom die daar de nobelprijs Economie voor ontving. In andere delen van het land worden andere historische begrippen gebruikt, zoals 'de meent'. De historische achtergrond daarvan is uitgebreid beschreven door Thijs Lijster in het boek '[Wat we gemeen hebben](#)'.

Onze aanbeveling is zoveel als mogelijk de oude culturele achtergronden opnieuw tot leven te wekken. Dit versterkt de lokale identiteit en betrokkenheid van de gemeenschappen.

7.4.4 Mogelijk maken en beprijzen van maatschappelijke diensten door boeren

De industrialisatie van de landbouw werd (op Europees niveau) met name aangejaagd door de visie van Sicco Mansholt. Al in 1971 veranderde hij van inzichten op basis van het rapport van Rome. Hij probeerde aanpassingen voor te stellen op de te eenzijdig kapitalistische aanpak. Het leverde hem schamper commentaar op: '[Sicco, are you becoming a hippy?](#)'. Inmiddels erkennen we met elkaar dat een transitie noodzakelijk is. Daarvoor is de inzet van boeren van beslissend belang. In 2022 was ruim 45% van het Nederlandse oppervlakte agrarisch gebied. Het is de aanbeveling vanuit het Markemodel dat er werkwijzen en beloningen moeten komen voor het tot stand brengen van maatschappelijke waarde door boeren. Daarbij moeten we ons richten op het beïnvloeden van het grote volume van boerenbedrijven en niet op een beperkt aantal topbelasters. Of het Markemodel daar een succesvolle aanpak voor heeft is nog de vraag. De potentie wordt door iedereen gezien en gewaardeerd, maar er is een bredere opschaling voor nodig om in de praktijk te onderzoeken of de mobilisatiekracht voor het 'middenveld' van boerenbedrijven groot genoeg is. Daarvoor is het noodzakelijk inspanningen en investeringen door boeren op de langere termijn goed te beprijzen en vergoeden.

7.4.5 Scenario's vergelijken op basis van 'true pricing' over de hele keten

De afgelopen jaren is er veel meer aandacht gekomen voor het begrip '[true pricing](#)'. Er is door diverse samenwerkende partijen binnen de [transitie coalitie voedsel](#) onderzoek naar gedaan. Een pakkende uitspraak van een betrokkene: "[De true price is in feite een factuur van de natuur](#)".

Bij boeren ontstaat nogal eens het gevoel dat het erg gemakkelijk is met de beschuldigende vinger te wijzen naar de melkveehouderij en landbouw. Maar hoe zit het met alle andere externe invloeden? Er is daarmee

dringend behoefte aan [‘True Cost Accounting’](#) binnen een gebiedsgerichte aanpak. Aanbeveling: dit in samenwerking met de WUR meenemen in een verdere opschaling van het Markemodel.

8. Eerste vervolgstappen

Hoe ziet de start van fase 3 eruit? Er zijn nogal wat eerste stappen te zetten die voor een groot deel ook relatief snel parallel gestart moeten worden

8.1 Betrokkenheid boeren

Het Markemodel staat of valt met de bottom-upbeweging vanuit de boeren. Willen zij door met fase 3 en zo ja op welke voorwaarden? Op 12 en 20 november 2024 zijn de deelnemers uit de twee pilotgebieden hierop bevraagd. Unaniem hebben zij 'ja' gezegd met als belangrijke voorwaarde dat er in fase 3 aantoonbaar geschoven gaat worden naar meer beleidsvrijheid op basis van het aantoonbaar halen van resultaten in de lijn van de afgesproken doelsturing.

Alleen dan ontstaat er geloofwaardigheid in de doorontwikkeling en opschaling van het Markemodel.

De Boerenraad:

“We hebben aangetoond dat onze cijfers en resultaten beter worden wanneer je in dialoog met elkaar gedragen en haalbare doelen hebt geformuleerd voor een tijdvak. Met andere woorden: doelsturing pakt goed uit als we doelen willen halen met elkaar!”

De beloningswaarde van het Markemodel neemt substantieel toe als er meer beleidsruimte ontstaat, zodat de boer zelf kan bepalen hoe hij wil boeren om aantoonbaar doelen te halen. Alleen op basis daarvan zullen deelnemende boeren hun burens bij het Markemodel proberen te betrekken. Het uitkeren van de pilotvergoedingen alleen schiet in toenemende mate tekort om op koers te blijven op de lijn met steeds hogere doelen richting 2030.

8.2 Betrokkenheid Markeraadpartijen

Alle Markeraadpartijen hebben uitgesproken door te willen gaan met de verdere doorontwikkeling en opschaling van het Markemodel (zie volledige bijdragen in bijlage I).

Provincie Gelderland:

“Onze inzet is: te komen tot een langjarig traject. Nu doorgaan met belonen van behaald prestaties en uitbouwen naar 150-200 boeren in Gelderland.”

Waterschap Rijn en IJssel:

“De deelnemers aan het Markemodel hebben mooie resultaten en, misschien nog wel belangrijker, vertrouwen teruggebracht in de samenwerking aan een toekomstbestendig samenspel tussen landbouw, natuur en water. (...) Gebieden buiten de Achterhoek gunnen we het succes van het Markemodel in de Achterhoek.”

FrieslandCampina:

“Opschaling van initiatieven als het Markemodel zijn cruciaal om een stap in die richting te kunnen maken. Als FrieslandCampina zetten we onze kennis, ervaring en netwerk dan ook graag in om dit te helpen te faciliteren.”

Rabobank:

“In het licht van deze visie hebben we het initiatief van het Markemodel in de Achterhoek vanaf de start graag willen ondersteunen. Dit heeft geleid tot ons partnership. Met vertrouwen in het ondernemerschap van onze boeren en het besef en de overtuiging dat we in dialoog en door wederzijds commitment de gezamenlijke doelen gaan bereiken.”

In januari/februari 2025 wordt een ronde gemaakt langs de Markeraadpartijen om op bestuursniveau de betrokkenheid in de komende drie jaar te concretiseren. Daarbij zal het gesprek gaan over het feit dat fase 3 niet alleen het getalsmatig vergroten is van het aantal deelnemers onder een volstrekt gelijke condities. We zullen met elkaar de ruimte voor de boer moeten zien te vergroten. Nu zal iedereen meteen wijzen naar het ministerie en/of de EU. Prima, daar ligt ook het zwaartepunt om beleidsruimte te creëren. Maar hoe bereiken we dat dan met een zo breed mogelijke coalitie die elk binnen hun eigen domein maximaal bijdragen aan deze taaie strijd die geleverd moet gaan worden.

Voor alle Markeraadpartijen geldt dat het door de groei in omvang spannender gaat worden. Kleine pilotbudgetjes zijn wel ergens te vinden en te regelen. Naarmate er meer inzet en budget mee gemoeid is en alleen deelnemende boeren daar als eerste van profiteren wordt het spannender voor iedereen.

Voor alle partijen geldt: *put your money where your mouth is*. Er valt voor alle partijen op termijn veel te verdienen/besparen als deze integratieve wijze van sturing een groot volume krijgt. Door de samenwerking is er in feite sprake van outsourcing van werkzaamheden in de vorm van een nieuw samenwerkingsverband. Zoals altijd geldt hierbij: de kosten gaan voor de baten uit.

8.3 Betrokkenheid opdrachtgever(s)

Gezien de opgave waarvoor we staan is betrokkenheid op opdrachtgeversniveau binnen het ministerie LVVN in feite een noodzaak. Het is de vraag wie fase 3 onderdeel wenst te maken van een lopend programma waarvoor al budget is gealloceerd en de uitwerking nog niet is vastgepind. Daarnaast heeft de Provincie Gelderland al uitgesproken budget gealloceerd te hebben om door te gaan met het Markemodel.

In fase 3 kan als onderdeel van de verdieping onderzocht worden of er op onderdelen partijen zijn die (extra) geld en middelen ter beschikking willen en kunnen stellen om doelen die voor hen van belang zijn na te streven binnen de werkwijze van het Markemodel. Een eerste vraag heeft zich hierbij aangediend op het gebied van waterwinning rond 't Klooster. Provincie, WRIJ en Vitens zijn alle drie extra belanghebbend en kunnen mogelijk extra middelen genereren.

8.4 Verdiepen Markemodel op thema Water

Provincie en WRIJ hebben een vraag gesteld aan VALA of het Markemodel ingezet zou kunnen worden in het waterwingebied rond 't Klooster. Vanuit het Markemodel wordt onderzocht of er onder boeren in dat gebied draagvlak en vertrouwen is om op een heel nieuwe wijze met elkaar aan de slag te gaan. Het vertrouwen is erg laag op basis van de ervaringen in het verleden met inspraaktrajecten en een veelheid van projecten met een tijdelijke duur.

8.5 Opschaling naar regio's Rivierenland en Veluwe

Het is de wens van de Provincie Gelderland en de wens van de Boerencollectieven in Rivierenland en de Veluwe om pilots te starten om ook te gaan werken met het Markemodel. Daarbij zal de aanpak van het Markemodel dan ook echt integraal gevolgd moeten gaan worden. We hebben eerder gemerkt dat bepaalde partijen graag aan cherry picking doen door elementen uit het Markemodel los te koppelen van het geheel. Bijvoorbeeld door onze werkwijze met gewogen KPI's in gebiedssturing over te nemen. We verbieden niets, maar dat is niet de kern van het Markemodel. Dat draait met name om de horizontale integrale regiosturing met dialogen. Dat vergt aan de vragende en eisende kant (publiek en privaat) het overeenkomen van langetermijndoelen voor een regio. Dat vergt dat boeren zich samenvoegen en zich verantwoordelijk willen maken voor regiodoelen. Soms zijn die condities al gunstig, zoals in de Achterhoek, maar in elke situatie zal onderzocht moeten worden wat er (historisch) al beschikbaar is en wat moet worden opgebouwd.

8.6 Opschaling door verhogen participatiegraad in pilotgebieden

Om gebiedsdoelen te halen is het voor diverse KPI's van groot belang dat er aaneengesloten gebieden zijn die met een opgave aan de slag gaan. Te vaak is gewerkt met subsidieregelingen die het mogelijk maakten dat men beloond werd voor het aanleggen van 'een groene postzegel in de Sahara'. Dat is binnen de aanpak van het Markemodel niet mogelijk. Het staat of valt wel met de participatiegraad binnen een gebied. Vandaar de wens dit op te voeren binnen de twee bestaande pilotgebieden rond Winterswijk en 't Klooster.

8.7 Verbreden Markemodel door opzetten 2^e ring van betrokken partijen

In de afgelopen jaren hebben diverse partijen aangegeven geïnteresseerd te zijn zich aan te sluiten bij de werkwijze van het Markemodel. Voor fase 1 en 2 gold dat de hoofdpartijen die binnen de Markeraad

samenwerkten veel impact moesten hebben op de boerenpraktijk. Maar er zijn andere partijen denkbaar die een (regionaal) deelbelang kunnen hebben. Daarom willen we een 2^e ring gaan vormen met partijen die aan de kant van doelrealisatie kunnen bijdragen of door het toevoegen van regionale subdoelen, uiteraard inclusief aanvullende middelen. Ook moet in deze fase onderzocht worden hoe deze 2^e ring verbonden kan worden aan de horizontale sturing tussen Boerenraad en Markeraad.

8.8 Verbinden van grote elkaar aanvullende innovatieve projecten

Tijdens de looptijd van de fase 2 zijn er op provinciaal en landelijk gebied allerlei dwarsverbanden gelegd en samengewerkt met andere aanpalende innovatieve projecten. Het is niet alleen wenselijk deze netwerken te blijven onderhouden door kennisuitwisseling, maar ook te kijken hoe een en ander bij en in elkaar past om geschikt te zijn voor integrale toepassing binnen Nederland als geheel, nu doelsturing door LVVN nadrukkelijk is gepositioneerd als een te verkennen weg voor vervanging van middelvoorschriften en het behalen van regionale doelen

8.9 Conclusie

Er is (mede) door het Markemodel niet alleen in de Achterhoek en de Provincie Gelderland veel in beweging gekomen. Ook landelijk is er brede belangstelling. Taalgebruik wat zes jaar niet of weinig voorkwam is nu gemeengoed geworden: doel- en gebiedssturing, gestapelde beloningen, integrale aanpak, horizontale sturing, gewogen KPI's, etc. Het is nu de tijd systemen fundamentele en grootschaliger te gaan vormen of hervormen. De constructieve bottom-upenergie kan gebundeld worden. Dat vraagt van alle betrokkenen een open mind, flinke inzet en doorzettingsvermogen. Alleen ga je sneller maar met elkaar kunnen we veel verder komen!

Bijlage A. ROP van Winterswijk en 't Klooster

ROP Winterswijk 2023

Regionaal OmgevingsPlan Winterswijk				Drempelwaarden 2023					Streefwaarde 2030
Thema	KPI	Eenheid	Weegfactor	1 pt	2 pt	3 pt	4 pt	5 pt	
Lucht	Broeikasgassen	Gr CO2-eq/kg FPCM	1,0	978	953	928	904	879	750
	Ammoniak	Kg NH3/ha	1,4	58	56	54	53	51	42
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	0,8	108	105	101	97	94	75%
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	1,2	3	1	0	-2	-3	-10
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	1,0	205	191	176	161	147	75
	Waterkwantiteit	KPI nog in ontwikkeling							
Land	Eiwit van eigen land	%	1,0	61	62	63	64	65	65% in 2025
	Biodiversareaal	%	0,8	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	5
	Groenblauwe dooradering	%	0,8	1	2	3	4	5	10
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	1,0						Geen doel

*N-overschot/N-toelaatbaaroverschot * 100%

ROP Winterwijk 2024

Regionaal OmgevingsPlan Winterswijk				Drempelwaarden 2024					Streefwaarde 2030
Thema	KPI	Eenheid	Weegfactor	1 pt	2 pt	3 pt	4 pt	5 pt	
Lucht	Broeikasgassen	Gr CO2-eq/kg FPCM	1,0	953	928	904	879	850	750
	Ammoniak	Kg NH3/ha	1,4	56	54	53	51	49	42
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	0,8	105	101	97	94	91	75%
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	1,2	1	0	-2	-3	-5	-10
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	1,0	191	176	161	147	130	75
	Waterkwantiteit	KPI nog in ontwikkeling							
Land	Eiwit van eigen land	%	1,0	62	63	64	65	66	65% in 2025
	Biodiversareaal	%	0,8	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	5
	Groenblauwe dooradering	%	0,8	2	3	4	5	6	10
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	1,0						Geen doel

*N-overschot/N-toelaatbaaroverschot * 100%

ROP 't Klooster 2023

Regionaal OmgevingsPlan 't Klooster				Drempelwaarden 2023					Streefwaarde 2030
Thema	KPI	Eenheid	Weegfactor	1 pt	2 pt	3 pt	4 pt	5 pt	
Lucht	Broeikasgassen	Gr CO2-eq/kg FPCM	1,0	978	953	928	904	879	750
	Ammoniak	Kg NH3/ha	0,8	59	57	56	55	54	47
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	1,5	108	105	101	97	94	75%
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	1,0	3	1	0	-2	-3	-10
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	1,3	205	191	176	161	147	75
	Waterkwantiteit	KPI nog in ontwikkeling							
Land	Eiwit van eigen land	%	0,8	61	62	63	64	65	65% in 2025
	Biodiversareaal	%	1,0	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	5
	Groenblauwe dooradering	%	1,0	1	2	3	4	5	10
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	0,6						Geen doel

*N-overschot/N-toelaatbaaroverschot * 100%

ROP 't Klooster 2024

Regionaal OmgevingsPlan 't Klooster				Drempelwaarden 2024					Streefwaarde 2030
Thema	KPI	Eenheid	Weegfactor	1 pt	2 pt	3 pt	4 pt	5 pt	
Lucht	Broeikasgassen	Gr CO2-eq/kg FPCM	1,0	953	928	904	879	850	750
	Ammoniak	Kg NH3/ha	0,8	57	56	55	54	52	47
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	1,5	105	101	97	94	91	75%
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	1,0	1	0	-2	-3	-5	-10
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	1,3	191	176	161	147	130	75
	Waterkwantiteit	KPI nog in ontwikkeling							
Land	Eiwit van eigen land	%	0,8	62	63	64	65	66	65% in 2025
	Biodiversareaal	%	1,0	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	5
	Groenblauwe dooradering	%	1,0	2	3	4	5	6	10
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	0,6						Geen doel

*N-overschot/N-toelaatbaaroverschot * 100%

Bijlage B. Resultaten van Winterswijk en 't Klooster 2022 en 2023

Resultaten Winterswijk 2022 en 2023

Thema	KPI	Eenheid	2022	2023*	Punten 2022	Punten 2023
Lucht	Broeikasgassen	gr CO2-eq/kg FPCM	890	829	4,1	4,6
	Ammoniak	Kg NH3/ha	52	51	3,6	3,6
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	144	70	0,8	4,5
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	18	-13	0,8	4,1
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	411	80	3,6	4,3
	Waterkwantiteit	KPI in ontwikkeling				
Land	Eiwit van eigen land	%	63	67	2,7	3,7
	Biodiversareaal	%		5,8	3,3	3,3
	Groenblauwe dooradering	%		8,1	4,3	4,3
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	2.5	3	2,5	3
Gemiddelde punten score per bedrijf per KPI					2,8	3,9

*Groene arcering wanneer resultaat ten opzichte van voorgaande jaar beter is geworden

Resultaten 't Klooster 2022 en 2023

Thema	KPI	Eenheid	2022	2023*	Punten 2022	Punten 2023
Lucht	Broeikasgassen	gr CO2-eq/kg FPCM	897	834	4,1	4,6
	Ammoniak	Kg NH3/ha	55	55	3,6	2,3
Water	Stikstofbodemoverschot	%*	157	78	0,8	4
	Fosfaatbodemoverschot	Kg P2O5 / ha	6	-16	0,8	4,3
	Milieubelastingspunten	Aantal punten	224	83	3,6	4,1
	Waterkwantiteit	KPI in ontwikkeling				
Land	Eiwit van eigen land	%	60	59	2,7	0,8
	Biodiversareaal	%		9,9	3,4	3,4
	Groenblauwe dooradering	%		9,1	4,5	4,5
	Gewasdiversificatie	Aantal gewassen	2.5	4	2,5	4
Gemiddelde punten score per bedrijf per KPI					2,8	3,6

*Groene arcering wanneer resultaat ten opzichte van voorgaande jaar beter is geworden

+

BedrijfsOntwikkelpPlan (BOP)

Winterswijk

Hoeve 't Ros
Wooldseweg 84
7108 AB Winterswijk-Woold

(update februari 2024)



Voorwoord

Voor u ligt het bedrijfsontwikkelplan van

Melkveebedrijf Hoeve 't Ros
Wooldseweg 84
7108 AB Winterwijk-Woold

Dit plan is opgesteld om gestructureerd aan de hand van bedrijfsspecifieke informatie de bedrijfsvoering aan te passen binnen de beschikbare mogelijkheden om de regiodoelen, zoals geformuleerd door de Markerraad, te realiseren.

Dit plan is met adviseur Jaap Gielen opgesteld.

Inhoud

1	Bedrijfsbeschrijving	4
1.1	Bedrijfskengetallen	4
1.2	Ligging bedrijf.....	5
2	Concept Regionaal OmgevingsPlan (ROP)	6
2.1	Integrale regiodoelen.....	6
2.2	Wegingsfactoren regio's Winterswijk	6
3	Integrale duurzaamheidsscore.....	7
3.1	Inventarisatie veldmaatregelen	7
3.2	Bedrijfsscore per KPI.....	8
3.3	Scoretabel	8
4	Operationeel plan per thema	10
	Algemeen.....	10
4.1	Algemeen	10
4.2	Lucht	10
4.2.1	Analyse Luchtkwaliteit	10
4.2.2	Plan van aanpak Luchtkwaliteit.....	10
4.3	Water	11
4.3.1	Analyse Waterkwaliteit	11
4.3.2	Plan van aanpak Waterkwaliteit	11
4.4	Land	12
4.4.1	Analyse Land	12
4.4.2	Plan van aanpak Land.....	12
5	Handelingsperspectief en kosten/baten analyse.....	13
6	Bijlage:	16

1 Bedrijfsbeschrijving

Missie: Boer Blijven en samen met het bedrijf bezig zijn.

Visie: De vorming van een Kringlooplandbouw bedrijf.

Strategie: Als familiebedrijf de bedrijfsvoering jaarlijks stapsgewijs verbeteren.

1.1 Bedrijfskengetallen

Type bedrijf: Melkveebedrijf

Bedrijfsoppervlakte in GDI: 66,15 ha waarvan 53,83 ha grasland en 12,32 ha maisland

Productierechten: (getallen 2021)

Dieren: 67 melkkoeien en 33 stuks jongvee

Melkproductie: 665.968 kg melk 4.47 % vet, 3.57 % eiwit

Intensiteit: Gemiddeld over de laatste 3 jaar: 11.982 kg melk / ha

Overige bedrijfskenmerken:

Melkafnemer: FrieslandCampina (melkveebedrijf neemt deel in Planet Proof)

Grondsoort: Zand met veel variatie

Beweiden: Beweiding melkkoeien gemiddeld over de laatste 3 jaar 163 uur, daarnaast wordt al het jongvee geweid. Ca. 40 ha van de bedrijfsoppervlakte kan ingezet worden voor beweiding met de nodige hindernissen, zoals oversteken over de openbare weg.

Melksysteem: Traditioneel doorloop systeem

Beheercontract: VALA

- Totale oppervlakte 7,6 ha. Details pakketten zie bijlage

Bedrijfsgebouwen en vergunningen:



De Ligboxenstal is gebouwd in 1981 en er wordt gemolken in een 2X8 visgraat melkstal. De melkstal is in 2020 gerenoveerd. De ligboxenstal is door de openfront constructie ruim van inhoud. De oppervlakte mate zijn enigszins gedateerd maar nog functioneel ook door de situering van de waterbakken en krachtvoerautomaten.

Het oudere jongvee wordt gehuisvest op een roostervloer met rubbermatten.

De onder de bedrijfsgebouwen gesitueerde mestopslagen hebben de capaciteit van 1.400 m3, goed voor de opslag van 7 maanden.

Mede door het lang continueren van de beweiding in het najaar.

Het bedrijf beschikt over de benodigde (NB) vergunningen aansluitend bij de omvang van de veestapel/bedrijfsgebouwen.

1.2 Ligging bedrijf

Het bedrijf is gelegen in het buurtschap het Woold in de gemeente Winterswijk aan de Wooldseweg. Het landschap is agrarisch en kleinschalig met veel cultuurwaarden. Er is veel afwisseling van gras- en bouwlanden, kronkelende zandwegen en beken, daardoor veelvormige percelen vrijwel allemaal veelvormig zijn. Verspreid komen veel natuurgebieden voor. Zo ligt het Natura 2000 gebied Bekendelle aan de noordzijde.

De bedrijfsgebouwen liggen redelijk centraal t.o.v. de grond die in gebruik is. 40 ha van de 60 ha is voor beweiding in te zetten, waarbij wel openbare (zand)wegen moeten worden overgestoken.

Het bedrijf en de gronden behorende bij het bedrijf liggen in het werkgebied van Agrarisch natuurvereniging PAN (Particulier Agrarisch Natuurbeheer) lid van het Agrarisch collectief VALA.

De grondsoort is zandgrond en een deel van de percelen zijn oude esgronden (enkeerdgrond). Vrijwel alle percelen worden voor de helft of meer omzoomd met houtopstanden. De houtopstanden worden niet gepacht, maar zijn eigendom van de aangrenzende eigenaren.

2 Concept Regionaal OmgevingsPlan (ROP)

2.1 Integrale regiodoelen

Concept Regionaal Omgevingsplan Winterswijk (4 november)			Drempelwaarden en puntentelling 2023 en 2024					
		2023>	1	2	3	4	5	
		2024>	1	2	3	4	5	
			Fase 2 Markemodel****					
	Eenheid		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Lucht	1. Broeikasgassen	gr CO ₂ / kg FPCM	1.164	1.134	1.105	1.076	1.047	1.017
	2. Ammoniak	kg NH ₃ / ha	58	56	55	53	51	49
Water	3. Stikstofbodemoverschot	stikstofbodemoverschot/Max. N-	106%	100%	94%	88%	82%	76%
	4. Fosfaatbodemoverschot	Kg P ₂ O ₅ / ha	129	122	114	107	99	91
	5. Milieubelastingspunten	milieu	3	1	0	-2	-3	-4
	6. Waterkwantiteit		205	191	176	161	147	132
			Te ontwikkelen KPI in					
Land	7. Grondgebondenheid - Eigen eiwit	%	66	67	68	69	70	71
	8. Biodiversareaal: Anlb/BBM excl landschaps- en randenpakketten	%	1,5	3	4,5	6	7,5	9
	9. Groenblauwe dooradering: =landschaps- en randenpakketten	%	0,5	1	1,5	2	2,5	3
	10. Gewasdiversificatie	aantal gewassen	1	2	3	4	5	

Tabel: regiodoelen Winterswijk

2.2 Wegingsfactoren regio's Winterswijk

Elke regio kent z'n specifieke omstandigheden en daaraan gekoppelde opgaven. Globaal kan worden aangegeven dat de aanwezigheid van 4 Natura 2000 gebieden in de omgeving van Winterswijk vragen om gericht te werken aan de vermindering van de ammoniak emissie. Daarnaast is de geomorfologie van de bodem in Winterswijk gevoeliger voor fosfaatafspoeling. Om deze redenen worden de KPI's ammoniak en fosfaatbodemoverschot zwaarder gewogen. Dit gaat ten koste van de KPI's voor biodiversiteit. Winterswijk met haar kleinschalig landschap heeft al veel biodiversiteit. Met verschillende wegingsfactoren wordt de versnelling om de gestelde doelen te realiseren aangejaagd.

Wegingsfactoren	Winterswijk
1. Broeikasgassen	1
2. Ammoniak	1,4
3. Stikstofbodemoverschot	0,8
4. Fosfaatbodemoverschot	1,2
5. Milieubelastingspunten	1
6. Waterkwantiteit (te ontwikkelen KPI in 2023)	
7. Grondgebondenheid (% eigen eiwit)	1
8. Biodiversareaal	0,8
9. Groenblauwe dooradering	0,8
10. Gewasdiversificatie	1
Totaal	9

Tabel 2: Wegingsfactoren Winterswijk

3 Integrale duurzaamheidsscore

3.1 Inventarisatie veldmaatregelen

In 2023 worden de volgende veldmaatregelen uitgevoerd:

Veldmaatregel 5: Kleinschalig perceel gebruiken

De ligging nummering (perceelnummer in GDI) en kaartje:

Grootte perceel:

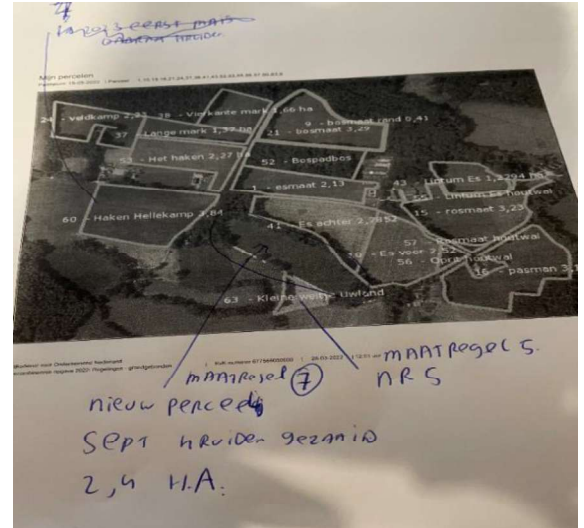
Gewascode:

Bouw- of grasland:

Indien bekend periode van maaien:

BE-nummer:

ID nummer deelnemer:



Veldmaatregel 6: Instandhouding kruidenrijk grasland

De ligging nummering (perceelnummer in GDI) en kaartje:

Grootte perceel:

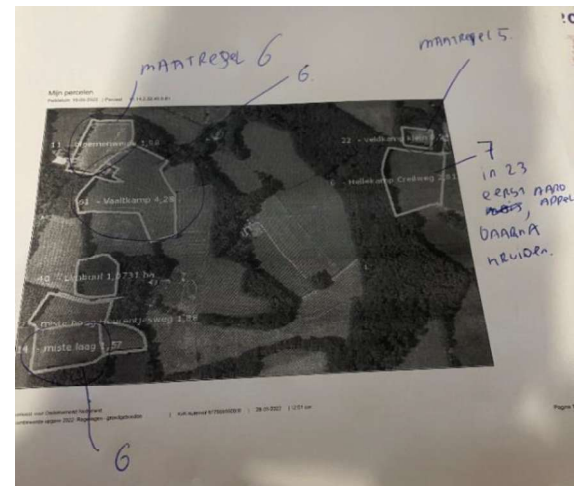
Gewascode:

Bouw- of grasland:

Indien bekend periode van maaien:

BE-nummer:

ID nummer deelnemer:



Veldmaatregel 7: Kruidenrijk mengsel inzaaien

De ligging nummering (perceelnummer in GDI) en kaartje:

Grootte perceel:

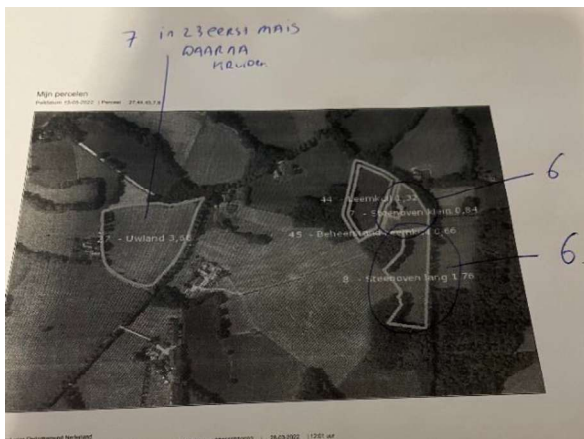
Gewascode:

Bouw- of grasland:

Indien bekend periode van maaien:

BE-nummer:

ID nummer deelnemer:



3.2 Bedrijfsscore per KPI

Aan de hand van de Kringloopwijzer 2022 en bedrijfsinformatie 2022, zoals uitgevoerde gewasbescherming en de huidige aanwezig BBM- en ANLb-beheerpakketten wordt onderstaande tabel ingevuld, waarmee een beeld wordt gevormd van de huidige score.

KPI	Huidige score	Gem. 2020-2021-2022
1. Broeikasgassen (gr co2Eq/kg FPCM)	1.073	991
2. Ammoniak (kg/ha)	31	35
3. Stikstofbodemoverschot (kg/ha)**of % = N-bodemoverschot score/max. N norm	87%	82%
4. Fosfaatbodemoverschot (kg/ha)	44	15
5. Milieubelastingspunten (gem. Kg's / ha)	63	Niet invullen
6. Waterkwantiteit	Te ontwikkelen KPI in 2023	
7. Eigen Eiwit inclusief buurtaankoop (%)	69	63
8. Biodiversareaal (%)	3,96%	Niet invullen
9. Groenblauwe dooradering (%)	12,37%	Niet invullen
10. Gewasdiversificatie (aantal gewassen)	3	Niet invullen

** Doelstelling is een halvering van het toelaatbaar N-bodemoverschot in 2030. Per bedrijf is het toelaatbaar bodemoverschot verschillend. Dit getal staat in de studiegroepoverzichten van de VKA. Voor niet VKA deelnemers zal dit getal nog moeten worden berekend en kan voorlopig indicatief worden gewerkt met de stikstofbodemoverschot per ha. Het percentage overschrijding wordt berekend door het N-bodemoverschot te delen door de max. stikstofnorm.

3.3 Scoretabel

Aan de hand van verschillende scores op de afzonderlijke kpi's kan met de weergegeven drempelwaarden de puntscore worden weergegeven. In combinatie met de wegingsfactoren leidt dat tot een gemiddelde score per ha en een beloning per bedrijf afhankelijk van de bedrijfsoppervlakte.

De **vergoedingsindicatie** is nu gebaseerd op de door de Markerraad bepaalde inzichten. Na het opstellen van de BOP's, waarmee inzicht wordt verkregen in de huidige scores en het handelingsperspectief en de kosten/baten analyse kan vanzelfsprekend de beloning worden aangepast.

	Hoeve 't Ros												
	Wooldseweg 84												
	Winterswijk												
	Scoretabel per KPI 2022		Bedrijfsscore per KPI 2022						Winterwijk				
	*gelijk of lager/hoger dan drempelwaarde		1	2	3	4	5		Punten	WF	Tot. punten/ha		
Lucht	1. Broeikasgassen (gr.CO2eq/kg FPCM)	Drempelwaarde*	1.164	1.134	1.105	1.076	1.047						
		score					1		5	1		5	
Lucht	2. Ammoniak (kg's/ha)	Drempelwaarde	58	56	55	53	51						
		score					1		5	1,4		7	
Water	3. Stikstofbodemoverschot (kg's per ha)	Drempelwaarde	111%	107%	103%	99%	95%						
		score					1		5	0,8		4	
	4. Fosfaatbodemoverschot (kg's/ha)	Drempelwaarde	3	1	0	-2	-3						
		score							0	1,2		0	
	5. Milieubelastingpunten (gem. MBP/ha)	Drempelwaarde	212	196	179	163	147						
		score					1		5	1		5	
	6. Waterkwaliteit		Te ontwikkelen KPI in 2023										
Land	7. Grondgebondenheid - Eigen eiwit incl. Buurtaankoop (%)	Drempelwaarde	61	62	63	64	65						
		score					1		5	1		5	
	8. Biodiversiteitsaantal: Anlb/BBM excl landschaps- en randenpakketten (%)	Drempelwaarde	2,75	3	3,25	3,5	3,75						
		score					1		5	0,8		4	
	9. Groenblauwe dooradering: = landschaps- en randenpakketten (%)	Drempelwaarde	1	2	3	4	5						
		score					1		5	0,8		4	
Land	10. Gewasdiversificatie (aantal gewassen)	Drempelwaarde	1	2	3	4	5						
		score					1		4	1		4	
									39	9		38	
	Punten												
	Score totaal per ha	38											
	Drempelwaarde waarboven uitbetaling	20											
	Punten voor beloning per hectare	18											
	Bedrijfsoppervlakte	65											
	Beloning per punt 2023	€ 15	Indicatief bedrag										
	Beloning per punt 2024	€ 16	Indicatief bedrag										
	Beloning per ha 2023	€ 270											
	Beloning per ha 2024	€ 288											
	Beloning per bedrijf 2023	€ 17.550											
	Beloning per bedrijf 2024	€ 18.720											
	Elke deelnemer ontvangt minimaal € 1.500 per jaar aan deelname vergoeding en maximaal € 10.000 beloning inclusief deelname vergoeding												

4 Operationeel plan per thema

Algemeen

Met het beeld van de integrale duurzaamheidsscore kan het handelingsperspectief in beeld worden gebracht. Wat is realiseerbaar aan verbetering binnen de bedrijfsspecifieke omstandigheden en managementkwaliteiten. Dit aan de hand van de analyse van de score en een gericht plan van aanpak per thema.

4.1 Algemeen

Voor 2023 zijn 8 maatregelen vastgesteld, die los van het Markemodel in de lijn van de bedrijfsstrategie “Als familiebedrijf de bedrijfsvoering jaarlijks stapsgewijs verbeteren” al op het vizier stonden. Het zijn de volgende maatregelen, die in meer of mindere mate ook bijdragen aan het realiseren van de in de ROP vastgestelde regiodoelen:

- M1: Teelt van 3,9 ha luzerne
- M2: Verlagen RE in rantsoen met ondersteuning van het project Koe & Eiwit
- M3: Opschalen areaal salade buffet van 4 ha naar 6,5 ha
- M4: Kalender maaien
- M5: Na afbouw van de derogatie minder mest aanvoeren
- M6: Bemesting eerste snede verhogen
- M7: Vergroten mestopslagcapaciteit met 350 m3
- M8: Verder opschalen omvang weidegang
- M9: Vergroten voeropslag.

4.2 Lucht

4.2.1 Analyse Luchtkwaliteit

Het melkveebedrijf is extensief en heeft aandacht voor het eiwitniveau in het rantsoen. Dit zien we terug in de ammoniakscore. Met het extensieve karakter is het mogelijk veel eigen geteeld voer om te zetten naar melk, gunstig voor de CO2 emissie.

De ammoniak emissie per ha is t.o.v. vergelijkbare bedrijven (LEI-BIN referentie) in de regio 11 kg lager. Het meerjarig gemiddelde is 38 en de referentie scoort 49 kg / ha. De belangrijkste verklaring is de lage TAN-productie, die 25% lager ligt dan de referentie uit de KLV. De bedrijfsvoering is kritisch op het noodzakelijk RE gehalte in het rantsoen. In 2022 is het bedrijf ook gaan deelnemen aan het project Koe & Eiwit, om te verkennen waar de grens ligt.

Qua broeikasgassen scoort het bedrijf fors lager in vergelijking met de referentie. Meerjarig gemiddelde is nog 1.018, maar in de afgelopen twee jaar is de score kleiner dan 1.000 gram geweest. Een combinatie van factoren bepalen deze uitkomst.

4.2.2 Plan van aanpak Luchtkwaliteit

Direct van invloed op de verbetering van de luchtkwaliteit KPI 2 is maatregel 2 en 8 en indirect de introductie van meer vlinderbloemige via maatregel 1 en 3. Door een lagere kunstmest bemesting op de percelen met vlinderbloemige wordt emissie NH3 verlaagd. Maatregel 2 werkt positief op het verlagen van de emissie uit stal, mestopslag en graasdieren. In

combinatie met meer weidegang wordt integraal gewerkt aan verlaging van de ammoniakemissie. Ook in het nieuwe GLB wordt met dag en nacht weiden getracht de score goud te realiseren

Qua CO₂ scoort het bedrijf al goed. De maatregelen die worden genomen en ook positief werken op de verlaging van de CO₂ emissie zijn: 2, 3 en 4. De introductie van meer vlinderbloemige verlaagd de aanvoer van kunstmest, wanneer de verteerbaarheid van de gewassen met vlinderbloemige niet verminderd, werkt dit positief op de verlaging van de CO₂-emissie. Om dit te waarborgen wordt gestart met kalender maaien.

Uit de eerste resultaten van onderzoek naar de emissiefactoren van vers gras, lijkt beweidingsgras gunstigere emissie cijfers te krijgen in vergelijking met kuilgras. Maatregel 8 pakt dan waarschijnlijk ook gunstig uit voor het verlagen van de CO₂ emissie. De benodigde aanpassingen van de rekenregels in de Kringloopwijzer zullen nog niet in 2023 worden doorgevoerd.

4.3 Water

4.3.1 Analyse Waterkwaliteit

Gemiddeld N bodemoverschot over de afgelopen 3 jaar bedroeg 121 kg per ha. De fluctuaties tussen de verschillende jaren zijn groot, volledig het gevolg van droogte. In het groeizame jaar 2021 was de score 70, terwijl in 2020 de score 171 was. De max. N-norm voor het bedrijf is 147 kg. Met 121 is het N-bodemoverschot 82% van de max. N-norm. In het groeizame jaar 2021 was dit 49%.

Het groeizame jaar 2021 zien we ook terug in het fosfaatbodemoverschot dat in 2021 is uitgekomen op -13. Het meerjarig gemiddelde komt uit op 2 kg, waarmee evenwichtsbemesting fosfaat wordt gerealiseerd. 2 kg kan gezien worden als een onvermijdbaar verlies.

In 2022 is er uitsluitend gewasbestrijding uitgevoerd op het maisland. Onkruidbestrijding in grasland wordt voor een deel uitgevoerd bij de wisselbouw. Groenbemesters worden niet chemisch vernietigd. Op bedrijfsniveau is de Milieu Belasting 63 punten per hectare. 345 in mais en 0 in grasland. De berekeningen zijn in de bijlage toegevoegd.

4.3.2 Plan van aanpak Waterkwaliteit

Veel van de genoemde maatregelen werken ook gunstig voor het verbeteren van de waterkwaliteit, die al bovengemiddeld is op het bedrijf.

- 1) De opschaling van het aandeel vlinderbloemige via de teelt van luzerne en meer salade buffet kunnen de input van stikstof kunstmest verlagen. Wanneer de gewasproductie en dan met name de eiwitopbrengsten op peil kunnen worden gehouden zal het stikstofbodemoverschot afnemen. Er is 6 ha luzerne ingezaaid. De gewasstand is matig. Wanneer het niet goed door het voorjaar komt kan de oppervlakte nog worden teruggebracht en het areaal snijmais worden vergroot.
- 2) Onderzoek van groeikracht heeft aangetoond dat de eiwitopbrengst gunstig wordt beïnvloed bij kalendermaaien

- 3) Met een grotere mestopslagcapaciteit kan de bemesting worden geoptimaliseerd. Vooral het juiste tijdstip en de juiste dosering kan daarmee verbeterd worden. Ook de vaste mestopslag wordt vergroot.
- 4) Voldoende beschikbaar water in de bodem of via regenen is essentieel voor een goede gewasproductie. De omstandigheden in het voorjaar zijn veelal beter als in de zomer. Om die reden wordt de mestverdeling meer naar het voorraad gehaald. Maatregel 6.
- 5) Met meer vlinderbloemige in het areaal wordt de mogelijkheid van onkruidbestrijding in grasland verminderd. Hierdoor zal de onkruidbestrijding vooral in de mais plaats vinden.
- 6) Binnen de huidige derogatie is nog mest aan te voeren. Bij de afbouw neemt de hoeveelheid af en kan de kunstmest aanvoer worden verhoogd. Financieel niet interessant, derhalve zal kritisch gekeken worden op de noodzakelijk aan te voeren hoeveelheden, die qua stikstof al afnemen door meer vlinderbloemige. Het stikstofbodemoverschot zal hier zeer zeker verder door afnemen.
- 7) In samenwerking met Landgoed Kreil en het Waterschap gaat gekeken worden naar maatregelen om water langer vast te houden, die niet negatief zijn voor de biodiversiteit. De maatregelen worden in eerste instantie geïnventariseerd. Een grotere waterbeschikbaarheid is positief voor het waterkwaliteit.

4.4 Land

4.4.1 Analyse Land

Het bedrijf scoort laag op de grondgebondenheid voor een extensief bedrijf en hoog op de biodiversiteits-kpi's 8 en 9. De droogte en de ligging van de percelen in de bosrijke omgeving veroorzaken relatief lage gewasopbrengsten. De netto drogestof opbrengst grasland ligt op 7.600 kg ds in de afgelopen 3 jaar.

Daarentegen is er door de ligging en het extensieve karakter van het bedrijf wel veel mogelijk om natuur in te passen. Het biodiversiteitsareaal is 6.7 ha (BBM 100) exclusief wegingsfactor en met wegingsfactor net geen 4% door deelname aan beheerpakketten van de VALA. (zie bijlage)

De groenblauwe dooradering komt uit op 12.37 % met BBM 113 - 1,07 ha, BBM127 – 0.46 ha en BBM 129 – 1 ha.

4.4.2 Plan van aanpak Land

Actiepunten :

- 1) Belangrijkste aandachtspunt in het thema land is de verhoging van de grondgebondenheid via de productie van meer eigen eiwit en/of de verlaging van de externe aanvoer. De opschaling van vlinderbloemige (M1 en M3) kan bijdragen aan meer eiwit opbrengst, zeker in combinatie met verschuiving van bespaarde bemestingsruimte bij de vlinderbloemige naar de hoog productieve percelen.
- 2) Verlagen van het RE in het rantsoen (M2) is ook gunstig voor het vergroten van het percentage Eigen Eiwit.

- 3) Het melkproductieniveau van de melkkoeien is voor een extensief bedrijf dat is gericht op maximalisatie van de melkproductie uit eigen voer best hoog. Historisch ontstaan door best nog hoge krachtvoerniveau's. Door de productie per koe iets te laten zakken kan naar een ander optimum worden gezocht. De ondergrens wordt bepaald door de ruimte in de stal, die een beperkende factor is. De veestapel groeit al iets in aantal koeien
- 4) Een goed beweidingssysteem over veel dagen uitgevoerd (M8) is goed voor het verhogen van het aandeel eigen eiwit. Maximale benutting eiwit in vers gras.
- 5) Gunstig voor het reduceren van de externe aanvoer is de teelt van zomergerst. Dit is overwogen voor een matig grasperceel. Wordt in 2023 niet doorgevoerd, ook omdat de huidige aankoop prijs laag zijn en zelf telen waarschijnlijk niet tot een lagere prijs leidt.
- 6) Voor het verbeteren van de biodiversiteitsscore zijn geen doelen geformuleerd. De score is al hoog.

5 Handelingsperspectief en kosten/baten analyse

Aan de hand van de bedrijfsscore 2022 en het plan van aanpak, waarin de maatregelen zijn weergegeven die kunnen worden uitgevoerd om de score te continueren dan wel te verbeteren, kan het handelingsperspectief in beeld worden gebracht en de daaraan gekoppelde kosten/baten analyse. Het extra financieel perspectief uit het Markemodel is beperkt, omdat het bedrijf op één kpi na al maximaal scoort. Met de maatregelen wordt voorgesorteerd op de aanscherping van de drempelwaarden. Het handelingsperspectief is beschrijvend samengevat in onderstaande tabel weergegeven en uitgewerkt in de scoretabel.

Maatregelen 2023	Handelingsperspectief	Kosten/Baten
M1 Luzerne / M3 Saladebuffet in combinatie met M4 kalender maaien	Minder kunstmest aanvoer verlaagt in beperkte mate de CO2-print (kunstmest is 5% van de CO2 productie. Door kalendermaaieren een lagere NDF. EF waarde graskuil worden afgeleid van de NDF. 17% van de CO2 is afkomstig van de pensfermentatie graslandproducten	Met de huidige kunstmestprijzen besparing op de teeltkosten, verondersteld dat de KVEM/RE-opbrengsten niet zakken. Aannemelijk in droge jaren. Luzerne doet het goed in de ecoregelingen Luzerne moet wel frequent opnieuw ingezaaid worden. Teeltkosten op jaarbasis ca. €100/ha hoger in vergelijking met gras Zaaizaadkosten saladebuffet hoger dan gras Kalender maaien betekent veelal minimaal 1 extra ronde

		maaieren/schudden € 30/ha en inkuilen €400 per uur / 8 ha = € 50. Tot. €80 / ha
M2 Minder RE in rantsoen	7 gr RE verlaging is haalbaar. Elke gr RE is 1% reductie van de ammoniakemissie	Bij gelijkblijvende melkproductie is een besparing op de voerkosten mogelijk door de vermindering van de aanvoer van ca. 6.000 kg soja á $€0,50 * 60\% = € 1.800$
M8 Meer weidegang	+ 500 uur weidegang verlaagt de NH3 emissie met ca 1 kg per ha	Neutraal door de extra werkzaamheden die goed weiden vergt.
M1 Luzerne / M3 Saladebuffet	Vermindering stikstofbodemoverschot, wanneer N uit vlinderbloemige goed wordt benut. Door de droogte gevoeligheid van de grond is het handelingsperspectief groter Meer vlinderbloemige vermindert de mogelijkheden voor onkruidbestrijding	Luzerne doet het goed in de ecoregelingen Luzerne moet wel frequent opnieuw ingezaaid worden. Teeltkosten op jaarbasis ca. €100/ha hoger in vergelijking met gras
M4 Kalender maaieren	Onderzoek van groei­kracht heeft aangetoond dat kalendermaai gunstig uitwerkt op de eiwit opbrengsten. Bij gelijkblijvende bemesting verlaging van het stikstofbodemoverschot en verbetering van het %EE	Kalender maaieren betekent veelal minimaal 1 extra ronde maaieren/schudden € 30/ha en inkuilen €400 per uur / 8 ha = € 50. Tot. €80 / ha
M8 Meer weidegang	Najaarsbeweiding niet per definitie gunstig voor de stikstofbenutting in de bodem	Najaarsbeweiding is financieel interessant
M7 Vergroten mestopslagcap.	Betere verdeling eigen mest, betere benutting, lager N-bodemoverschot	Jaarkosten mestzak 12.5% van de vervangingswaarde = $12.5\% * 23k€ = 3k€$
M1 Luzerne / M3 Saladebuffet in combinatie met M4 kalender maaieren en meer M8 weidegang	Gunstig voor het verhogen van %EE	Combinatie van factoren bepalen de uitkomst van de kosten/baten analyse. Hogere teeltkosten zullen moeten worden gecompenseerd met lagere voerkosten.

M2 verlagen RE rantsoen	Vergroot het %EE	Bij gelijkblijvende melkproductie is een besparing op de voerkosten mogelijk door de vermindering van de aanvoer van ca. 6.000 kg soja á $\text{€}0,50 * 60\% = \text{€}1.800$
Teelt Gerst?	Vergroten %EE door afname van de krachtvoer aanvoer	Saldo gerst inclusief opslag- en verwerkingskosten veelal niet renderend t.o.v. aanvoer krachtvoer

6 Bijlage:

- Beheerovereenkomst
- Uitwerking MBP
- Update BOP 2024

**De Vereniging
Agrarisch
Landschap
Achterhoek
(VALA)**

Postbus 70
7070 AB Ulfst
Nederland

Bijlage: beheerovereenkomst ANLb 2022

Hoeve 't Ros C.V.
KvK: 67756905
Wooldseweg 84
7108 AB Winterswijk Woold

Datum 17-12-2021
Tijd 13:34

A13 botanisch waardevol grasland

BE	Beheerpakket	Looptijd	Jaarvergoeding	Aantal	Vergoeding
158226	c - botanische weiderand	01/01/2017 - 31/12/2022	€ 1.085,54per ha	0,4052 ha	€ 439,86
925122	c - botanische weiderand	01/01/2020 - 31/12/2022	€ 1.085,54per ha	0,6593 ha	€ 715,69
66636	b.16.002 - Botanisch hooiland 1-2 hectare	01/01/2017 - 31/12/2022	€ 1.277,71per ha	1,5521 ha	€ 1.983,09
66645	b.16.002 - Botanisch hooiland 1-2 hectare	01/01/2017 - 31/12/2022	€ 1.277,71per ha	1,9675 ha	€ 2.513,95
66683	b.16.002 - Botanisch hooiland 1-2 hectare	01/01/2017 - 31/12/2022	€ 1.277,71per ha	1,7102 ha	€ 2.185,10
66689	b.16.001 - Botanisch hooiland < 1 hectare	01/01/2017 - 31/12/2022	€ 1.377,71per ha	0,8377 ha	€ 1.154,13
741112	b.16.006 - botanisch waardevol grasland, maatwerk Achterhoek	01/01/2020 - 31/12/2022	€ 500,00per ha	0,5403 ha	€ 270,13
				7,6722 ha	€ 9.261,95

L20 hakhoutbeheer

BE	Beheerpakket	Looptijd	Jaarvergoeding	Aantal	Vergoeding
66765	a.16.001 - houtwal en houtsingel instandhouding	01/01/2017 - 31/12/2022	€ 500,00per ha	0,1081 ha	€ 54,05
				0,1081 ha	€ 54,05

Totaal 7,7803 ha € 9.316,00

Digitally signed by Paul van der Meer, cn=contact@de-vala.nl, o=VALA, ou=De Vereniging Agrarisch Landschap Achterhoek (VALA), email=contact@de-vala.nl, c=NL
DN: c=NL, o=VALA, ou=De Vereniging Agrarisch Landschap Achterhoek (VALA), email=contact@de-vala.nl, cn=Paul van der Meer



Digitally signed by Martin de Boer, cn=Martin de Boer, o=VALA, ou=De Vereniging Agrarisch Landschap Achterhoek (VALA), email=martin.deboer@vala.nl, c=NL
DN: c=NL, o=VALA, ou=De Vereniging Agrarisch Landschap Achterhoek (VALA), email=martin.deboer@vala.nl, cn=Martin de Boer



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

1: Kies grondsoort en toepassingsperiode

Grondsoort 3 - 6 % organische stof

Toepassingsperiode Voorjaar (maart - augustus)

2: Kies gewasbeschermingsmiddel

Middel	Dosering (kg/ha of l/ha)	Drift (%) ?
CALARIS	0.5	1.00
LAUDIS	1.5	1.00
FRONTIER OPTIMA	0.5	1.00

☐ Ik ga akkoord met de gebruiksvoorwaarden [\[download\]](#)

[Bekijk milieubelastingpunten](#)

Resultaat

Middel	Werkz. stof (kg/ha)	Milieubelastingpunten			Risico	
		Waterleven	Bodemleven	Grondwater	Bestuivers	Bestrijders
CALARIS	0.200	33	23	23	B	?
LAUDIS	0.066	44	27	0	A	?
FRONTIER OPTIMA	0.320	48	3	0	A	?

Waterleven, bodemleven en grondwater

- 0-100 MBP
- 100-1000 MBP
- >1000 MBP

Nuttige organismen

- A Bruikbaar in geïntegr. teelt
- B Beperkt bruikbaar
- C Niet bruikbaar
- ? Onbekend

Risico toepasser
Raadpleeg altijd het etiket van het middel voor gevaarcodes en persoonlijke beschermingsmiddelen.

Home

Nieuws

Open teelten

Meetlat open teelt

Hoe werkt het?

Glastuinbouw

Abonnementen

Gratis downloads

Contact

Links

1: Kies grondsoort en toepassingsperiode

Grondsoort 3 - 6 % organische stof

Toepassingsperiode Voorjaar (maart - augustus)

2: Kies gewasbeschermingsmiddel

Middel	Dosering (kg/ha of l/ha)	Drift (%) ?
MILAGRO 40	0.5	1.00
KART	0.5	1.00
Geen		1.00

☐ Ik ga akkoord met de gebruiksvoorwaarden [\[download\]](#)

[Bekijk milieubelastingpunten](#)

Resultaat

Middel	Werkz. stof (kg/ha)	Milieubelastingpunten			Risico	
		Waterleven	Bodemleven	Grondwater	Bestuivers	Bestrijders
MILAGRO 40	0.020	47	3	10	B	?
KART	0.073	18	55	11	A	?

Waterleven, bodemleven en grondwater

- 0-100 MBP
- 100-1000 MBP
- >1000 MBP

Nuttige organismen

- A Bruikbaar in geïntegr. teelt
- B Beperkt bruikbaar
- C Niet bruikbaar
- ? Onbekend

Risico toepasser

Bijlage: Update BOP 2024

Beoordeling aannemelijkheid KringloopWijzer 2023:

- Er is geen aanvoer van voeders binnen een straal van 20 km voor correctie van van het % eigen eiwit
- Beweiding is wisselend uitgevoerd in uren beweiding per dag, maar met de ingevoerde uren wordt de dagdagelijkse praktijk van 2023 benaderd.
- De aannemelijkheid wordt bevestigd in de confrontatiematrix
- Berekening MBP. Gemiddeld 27 punten per ha. Zie uitwerking

Constateringen:

- Zeer goede KringloopWijzerscore.
- Goede diergezondheid, waardoor probleemloos kunnen produceren in 2023. Stuks jongvee daarom ook verder aangescherpt.
- Melkproductie per koe volgens plan wat laten zaken.
- Melkproductie op bedrijfsniveau niet op peil kunnen houden. Iets meer groeien in het aantal koeien. Past ook nog in de stal
- Minder krachtvoer per 100 kg melk vervoerd
- Zeer scherp RE in rantsoen. Is gevoelsmatig ook wel de ondergrens.
- Gewasopbrengst mais is goed, gewasopbrengst grasland is passend bij de ligging van het bedrijf en de uitgevoerde bemesting. Niet alle bemestingsruimte gebruikt. Voor de KPI's N en P bodemoverschot is de lage grasopbrengst wel bepalend voor geen of weinig punten
- Alle overige KPI's wordt 5 punten gescoord
- Alle geplande maatregelen voor 2023 zijn doorgevoerd.

Acties 2024:

- Naar 2000 uur weidegang in 2024, door vooral vroeg in het voorjaar te starten
- Mee koeien melken om bedrijfsquotum vol te melken
- Geen luzerne meer. Te veel onkruidruk.
- Saladebuffet na aardappelen (verhuur)
- Groen weidemeststof
- Op kruidenperceel vaste mest. Ligt al op het perceel
- Compost op één jarig grasland perceel, waar de mais op geteeld gaat worden
- Percelen om de stal sleepslangen. Mest is dun door spoel en reinigingswater, dus ideaal.

Verbetering binnen het Markemodel moet worden gezocht in het verhogen van de gewasopbrengst, om de bodemoverschotten naar beneden te krijgen, maar de kleinschaligheid en ligging van de percelen in het Woold zijn duidelijk een handicap. Van de 9 kpi's wordt 6 maal de maximale score gehaald van 5 punten. Gewasdiversificatie scoort een 3.

Berekening MBP per ha 2023:

1: Kies grondsoort en toepassingsperiode

Grondsoort 3 - 6 % organische stof

Toepassingsperiode Voorjaar (maart - augustus)

2: Kies gewasbeschermingsmiddel

Middel	Dosering (kg/ha of l/ha)	Drift (%) ?
TEMSA SC	0.5	1.00
LAUDIS	1.00	1.00
FRONTIER OPTIMA	0.5	1.00

☐ Ik ga akkoord met de gebruiksvoorwaarden [\[download\]](#)

[Bekijk milieubelastingpunten](#)

Resultaat						
Middel	Werkz. stof (kg/ha)	Milieubelastingpunten			Risico	
		Waterleven	Bodemleven	Grondwater	Bestuivers	Bestrijders
TEMSA SC	0.050	9	1	1	B	?
LAUDIS	0.044	29	18	0	A	?
FRONTIER OPTIMA	0.320	48	3	0	A	?

1: Kies grondsoort en toepassingsperiode

Grondsoort 3 - 6 % organische stof

Toepassingsperiode Voorjaar (maart - augustus)

2: Kies gewasbeschermingsmiddel

Middel	Dosering (kg/ha of l/ha)	Drift (%) ?
MILAGRO 40	1	1.00
Geen	0	1.00
Geen	0	1.00

☐ Ik ga akkoord met de gebruiksvoorwaarden [\[download\]](#)

[Bekijk milieubelastingpunten](#)

Resultaat						
Middel	Werkz. stof (kg/ha)	Milieubelastingpunten			Risico	
		Waterleven	Bodemleven	Grondwater	Bestuivers	Bestrijders
MILAGRO 40	0.040	94	6	20	B	?

In 2023 is uitsluitend op het maisland de bovenstaande gewasbescherming uitgevoerd die in totaal 229 punten per ha maisland oplevert. 49×8 ha maisland/ 69 ha (totaal voerareaal) = 6 punten per ha voerareaal.

Bijlage D. Financieel overzicht uitgekeerde vergoedingen

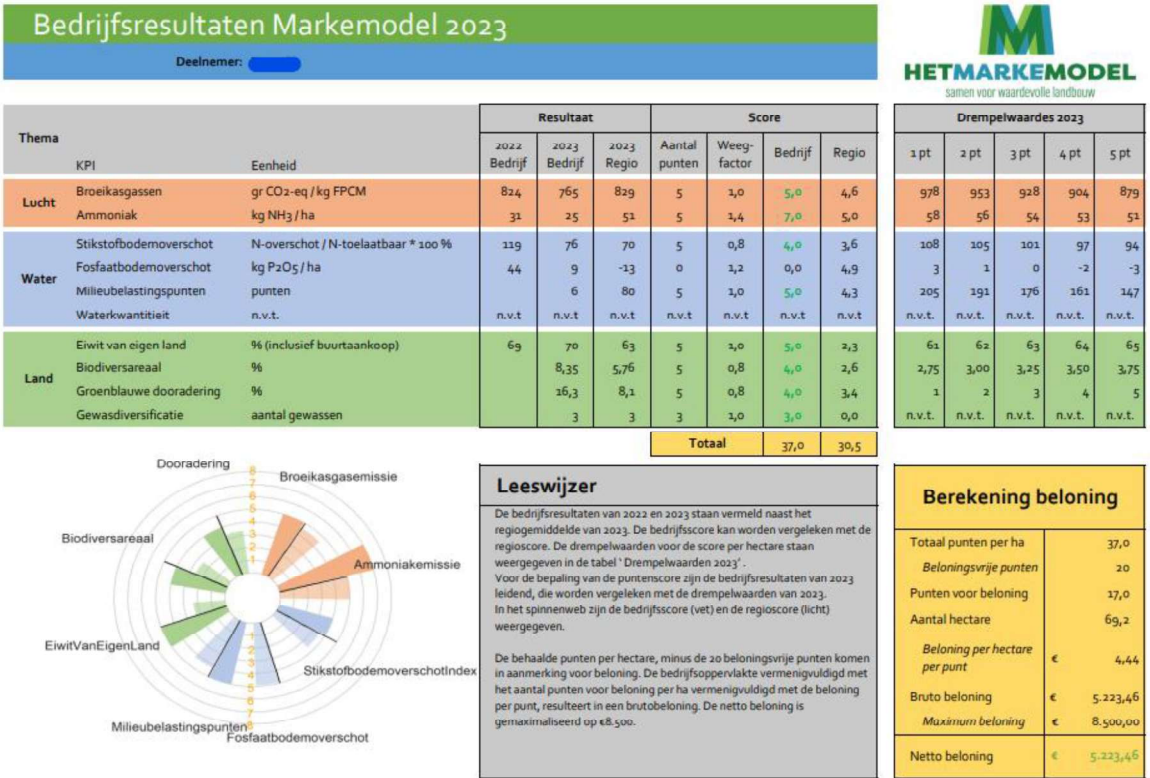
Bedrijf	Punten/ha	Beloningsvrije punten	Punten v beloning / ha	ha's (bedrijfsoppervlakte KLW)	Punten voor beloning / bedrijf	Puntwaarde	Bruto beloning bedrijf	Maximum beloning	Netto beloning bedrijf
1	35,8	20	15,8	50,3	794,74	€ 4,44	€ 3.529,33		€ 3.529,33
2	32,8	20	12,8	41,1	526,08	€ 4,44	€ 2.336,25		€ 2.336,25
3	44,4	20	24,4	89,6	2186,24	€ 4,44	€ 9.708,79	€ 8.500	€ 8.500,00
4	24,3	20	4,3	51	219,3	€ 4,44	€ 973,88		€ 973,88
5	32,3	20	12,3	56,4	693,72	€ 4,44	€ 3.080,72		€ 3.080,72
6	41,2	20	21,2	147,1	3118,52	€ 4,44	€ 13.848,92	€ 8.500	€ 8.500,00
7	35,8	20	15,8	22,1	349,18	€ 4,44	€ 1.550,66		€ 1.550,66
8	38,5	20	18,5	48,1	889,85	€ 4,44	€ 3.951,70		€ 3.951,70
9	17,7	20	0	41	0	€ 4,44	€ -		€ -
10	33	20	13	56,6	735,8	€ 4,44	€ 3.267,59		€ 3.267,59
11	28,1	20	8,1	43,7	353,97	€ 4,44	€ 1.571,93		€ 1.571,93
12	26,2	20	6,2	29,4	182,28	€ 4,44	€ 809,48		€ 809,48
13	32,4	20	12,4	34	421,6	€ 4,44	€ 1.872,27		€ 1.872,27
14	32,6	20	12,6	35,4	446,04	€ 4,44	€ 1.980,80		€ 1.980,80
15	34,4	20	14,4	44,6	642,24	€ 4,44	€ 2.852,10		€ 2.852,10
Gem. Zehem			12,8	52,7	770,6	€ -	€ -		
						€ -			
16	33,8	20	13,8	44,7	616,86	€ 4,44	€ 2.739,39		€ 2.739,39
17	36,6	20	16,6	68,9	1143,74	€ 4,44	€ 5.079,19		€ 5.079,19
18	40,2	20	20,2	70,8	1430,16	€ 4,44	€ 6.351,15		€ 6.351,15
19	24,6	20	4,6	26,5	121,9	€ 4,44	€ 541,34		€ 541,34
20	34	20	14	45,7	639,8	€ 4,44	€ 2.841,26		€ 2.841,26
21	36,2	20	16,2	66,6	1078,92	€ 4,44	€ 4.791,34		€ 4.791,34
22	34	20	14	54,3	760,2	€ 4,44	€ 3.375,94		€ 3.375,94
23	21	20	1	58,8	58,8	€ 4,44	€ 261,12		€ 261,12
24	31,2	20	11,2	74,2	831,04	€ 4,44	€ 3.690,54		€ 3.690,54
25	31,6	20	11,6	65	754	€ 4,44	€ 3.348,41		€ 3.348,41
26	28,8	20	8,8	83,9	738,32	€ 4,44	€ 3.278,78		€ 3.278,78
27	32,8	20	12,8	71,4	913,92	€ 4,44	€ 4.058,59		€ 4.058,59
28	20	20	0	73,7	0	€ 4,44	€ -		€ -
29	37	20	17	69,2	1176,4	€ 4,44	€ 5.224,23		€ 5.224,23
30	37	20	17	52,4	890,8	€ 4,44	€ 3.955,92		€ 3.955,92
31	32,4	20	12,4	76,2	944,88	€ 4,44	€ 4.196,08		€ 4.196,08
32	35,6	20	15,6	60,2	939,12	€ 4,44	€ 4.170,50		€ 4.170,50
33	31,6	20	11,6	72,6	842,16	€ 4,44	€ 3.739,92		€ 3.739,92
34	41	20	21	53	1113	€ 4,44	€ 4.942,68		€ 4.942,68
35	40,4	20	20,4	66	1346,4	€ 4,44	€ 5.979,18		€ 5.979,18
Gem. Winterswijk			13,0	62,7	817,0		Tot. Bruto		Tot. Netto
							€ 123.900,00		€ 117.342,29
Gem. Markemodel			12,9	58,4	797,1				
Totaal gescoorde beloningspunten					27.899,98		Gem. / bedrijf	€	3.352,64
Budget voor beloning					€ 123.900				
Beloning per punt					€ 4,44				

Bijlage E. Gekozen handelingsopties door boeren om doelen te realiseren

Maatregelen	Van invloed op de Kpi'(s)		
	Lucht	Water	Land
Verlagen RE in rantsoen (RE/KVEM)	1 & 2		7
Meer vers gras voeren weidegang	1 & 2	3	7
Verlagen krachtvoer aandeel rantsoen	1 & 2		7
Water bij de mest	2		7
Verhogen ruwvoer kwaliteit / eerder maaien	1		
Minder kunstmest + extra weidegang	1 & 2		
Minder kunstmest op maisland		3	
Aanschaf mestzak		3	
(Elektrisch) beregenen	1 & 2	3 & 5	7
Verminderen kunst- en dierlijke mest tijdens droogte		3 & 4	7
Jaarlijks doorzaaien	1	5	7
Wiedeggen		5	
Doorzaaien kruidenrijk grasland		3	8
Geen onkruidbestrijding in grasland		5	
Wisselbouw		3 & 5	
Introductie 2,5 ha productief kruidenrijk gras			7 & 8
Pachten natuurgrond			8 & 9
Introductie 3 ^e gewas (energie)	1 & 2		10
Introductie 3 ^e gewas (vlinderbloemige)			7 & 10

KPI's	
1	CO ₂
2	NH ₃
3	N-bodemoverschot
4	P-bodemoverschot
5	MBP
6	Waterkwantiteit
7	Eigen eiwit
8	Biodiversiteitsaantal
9	Groenblauwe dooradering
10	Gewasdiversificatie

Bijlage F. Voorbeeld Dashboard



Bijlage G. Enquête met alle deelnemende boeren over functioneren Markemodel



Enquêteresultaten functioneren Markemodel

Augustus 2023



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



HETMARKEMODEL

samen voor waardevolle landbouw

Disclaimer

© 2023 Wageningen, Stichting Wageningen Research, Wageningen Plant Research,
Postbus 16, 6700 AA Wageningen, T 0317 48 07 00; www.wur.nl/plant-research

Kamer van Koophandel nr.: 09098104 te Arnhem

BTW nr.: NL 8113.83.696.B07

Stichting Wageningen Research. 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 Stichting Wageningen Research.

Stichting Wageningen Research aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Foto omslag: Copyright (c) 2018 Anton Havelaar/Shutterstock.

Introductie

Dit rapport bespreekt de resultaten van een enquête over het functioneren van Het Markemodel. De enquête [[ZIE BIJLAGE 1](#)] bestond uit 17 vragen, verdeeld over 4 gedeeltes: de nieuwe manier van sturen, de instrumenten waarmee gewerkt wordt, over betrokkenheid & vertrouwen, en tot slot een open gedeelte waarin ruimte was om opmerkingen, kritiek en adviezen te geven.

Deze enquêtevragen zijn opgesteld door IJsbrand Snoeij (Bureau Land-schap; Het Markemodel) en Johan de Kleuver (Innova, Het Markemodel). Een aantal onderzoekers hebben daarna nog opmerkingen en commentaar kunnen geven op de vragenlijst: Jan Hassink (WUR: Agrosysteemkunde), Patrick Huntjes (UM, Inholland), Carolien de Lauwere (WUR: Economic Research) en Kornelis Walma (WUR: Agrosysteemkunde) hebben.

De enquête is verspreid gedurende de maanden juni 2023 tot en met begin augustus 2023, onder de deelnemende boeren van Het Markemodel. De enquêtes zijn ook weer ingezameld via het netwerk van Het Markemodel en zijn ingezameld door Arie Schoemaker (VALA). Daarna heeft Wageningen Plant Research (agrosysteemkunde) de resultaten verwerkt en geanalyseerd.

De enquête was opgesteld met 16 vragen in een Likertschaal met 5/6 punten, respectievelijk: 'sterk mee oneens', 'oneens', 'neutraal', 'eens', 'sterk mee eens', 'weet het niet'. Achter elke vraag met Likertschaal was ruimte voor toevoegingen en toelichtingen op het gegeven antwoord. Gemiddeld >25% van de antwoorden had dan ook een toelichting erbij.

Het rapport begint met een overzicht met de verdeling van antwoorden per vraag, en geeft een indruk van de algemene impressie van het Markemodel. Daarnaast wordt er een overzicht gegeven van het aantal opmerkingen per vraag. Hierna volgt de bespreking van de individuele vragen; hierbij wordt de volgorde en indeling van de enquête herhaald. Bij het bespreken van de resultaten per vraag worden de bijgevoegde opmerkingen en nuances meegenomen. Het rapport sluit af met een verdere discussie van de resultaten, voorstellen en nieuw ontstane vraagstukken.

Inhoudsopgave

Introductie	3
Overzicht antwoorden en opmerkingen	5
Resultaten van de enquête.....	8
Deel A: nieuwe manier van sturing en samenwerking binnen het Markemodel	8
Deel B: Over de instrumenten waarmee gewerkt wordt.....	13
Deel C: Over betrokkenheid en vertrouwen	20
Deel D: Afrondend	27
Conclusies en aanbevelingen	30
Bijlagen	33
Enquête	33

Overzicht antwoorden en opmerkingen

Tabel 1 & 2 geven een overzicht de vragen en de totaal aantallen van antwoorden. Een enquête was onvolledig ingevuld (alleen vraag 1-4), derhalve het verschil in totalen. Figuren 1 & 2 [z.o.z.] laten de verdeling van antwoorden in percentages per vraag zien. Over de hele enquête was 'eens' altijd het meest gekozen antwoord, met uitzondering van één keer 'sterk mee eens' als meest gekozen (vraag 1).

De meeste nuance op de antwoorden verwachten we aan te treffen in de toevoegingen of opmerkingen. In figuur 3 [z.o.z.] ziet met een overzicht van het aantal opmerkingen gegeven per vraag. De hierop volgende hoofdstukken bespreken elke vraag stuksgewijs en gaan dieper in op de bijgevoegde opmerkingen en toevoegingen.

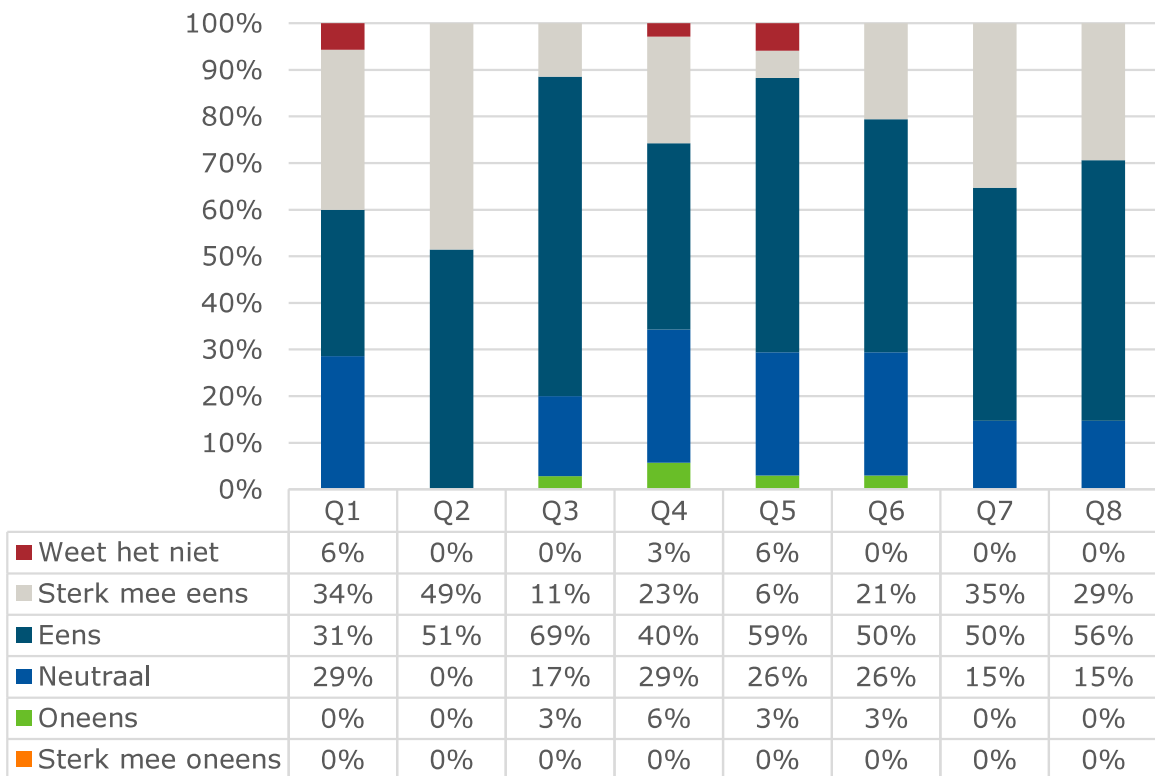
Tabel 1 Overzicht van antwoorden gegeven per Likertschaalvraag, vraag 1-8

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Sterk mee oneens	0	0	0	0	0	0	0	0
Oneens	0	0	1	2	1	1	0	0
Neutraal	10	0	6	10	9	9	5	5
Eens	11	18	24	14	20	17	17	19
Sterk mee eens	12	17	4	8	2	7	12	10
Weet het niet	2	0	0	1	2	0	0	0
Totaal	35	35	35	35	34	34	34	34

Tabel 2 Overzicht van antwoorden gegeven per Likertschaalvraag, vraag 9-16

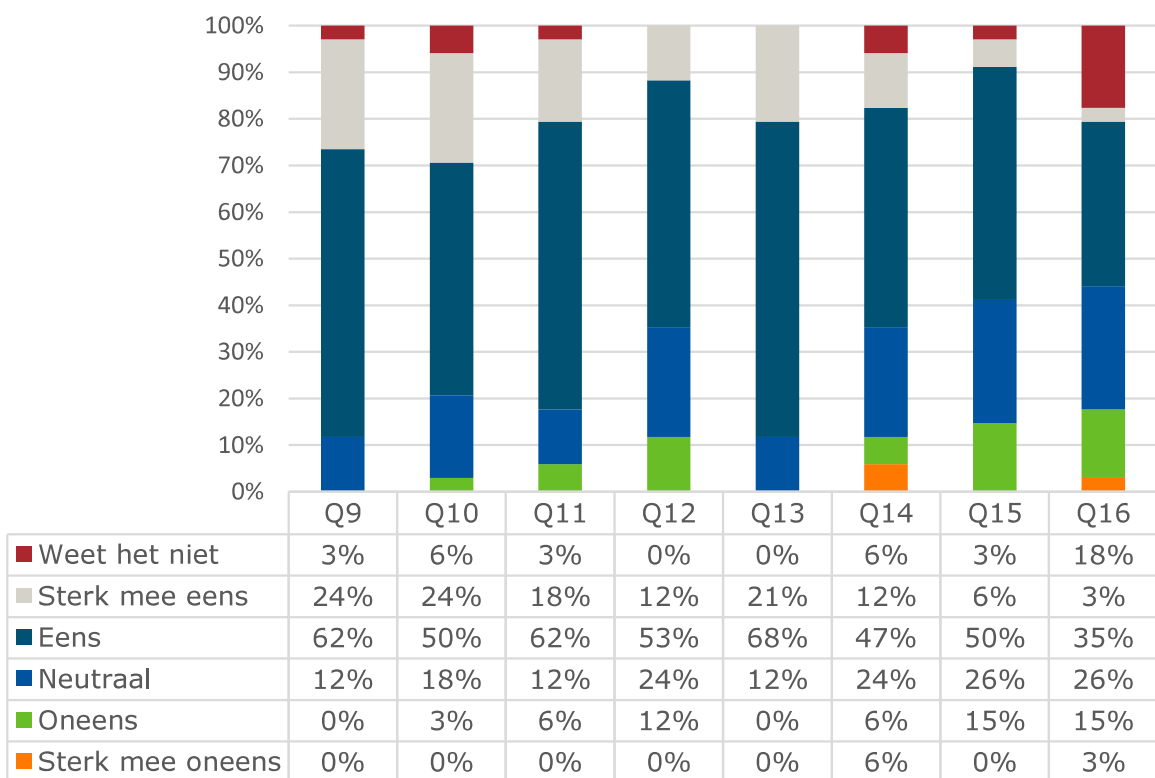
	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Sterk mee oneens	0	0	0	0	0	2	0	1
Oneens	0	1	2	4	0	2	5	5
Neutraal	4	6	4	8	4	8	9	9
Eens	21	17	21	18	23	16	17	12
Sterk mee eens	8	8	6	4	7	4	2	1
Weet het niet	1	2	1	0	0	2	1	6
Totaal	34	34	34	34	34	34	34	34

Verdeling van antwoorden vraag 1-8

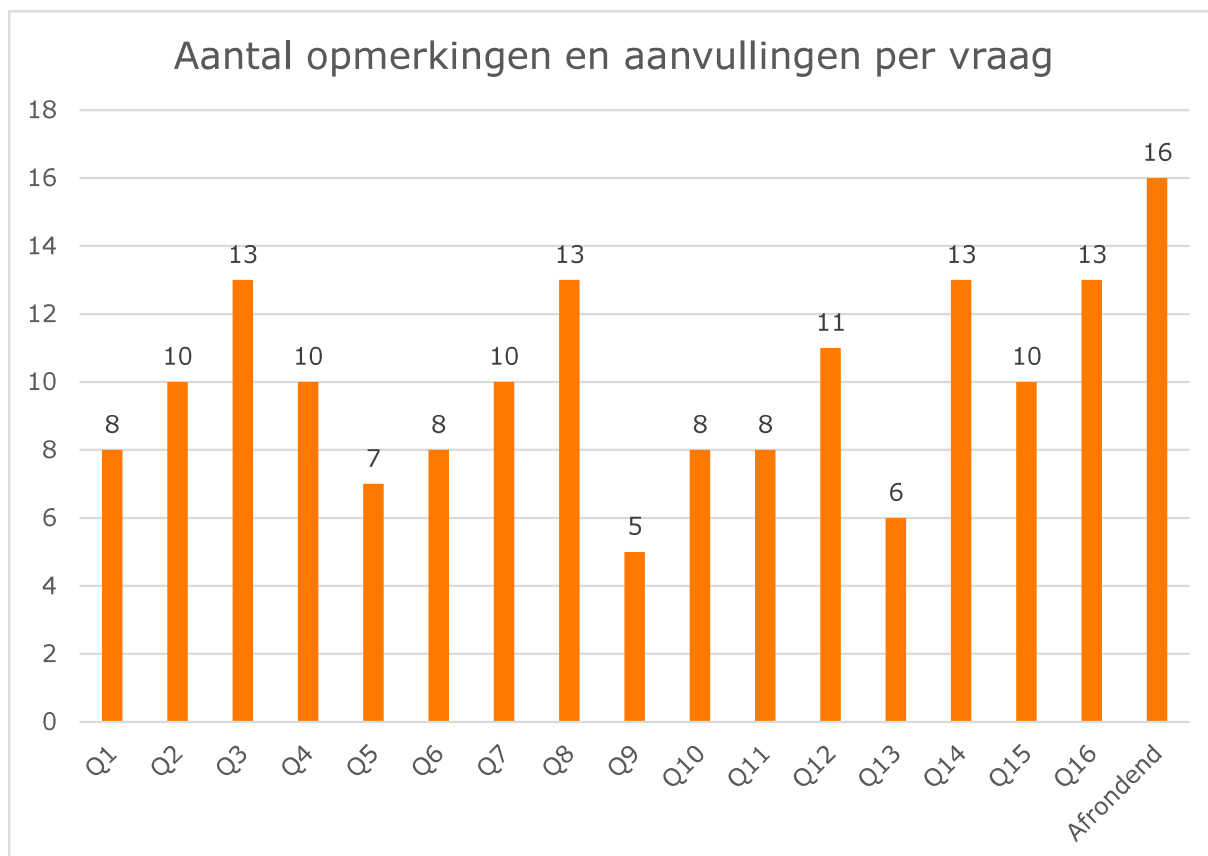


Figuur 1 Verdeling van antwoorden [%] vraag 1-8

Verdeling van antwoorden vraag 9-16



Figuur 2 Verdeling van antwoorden [%] vraag 9-16



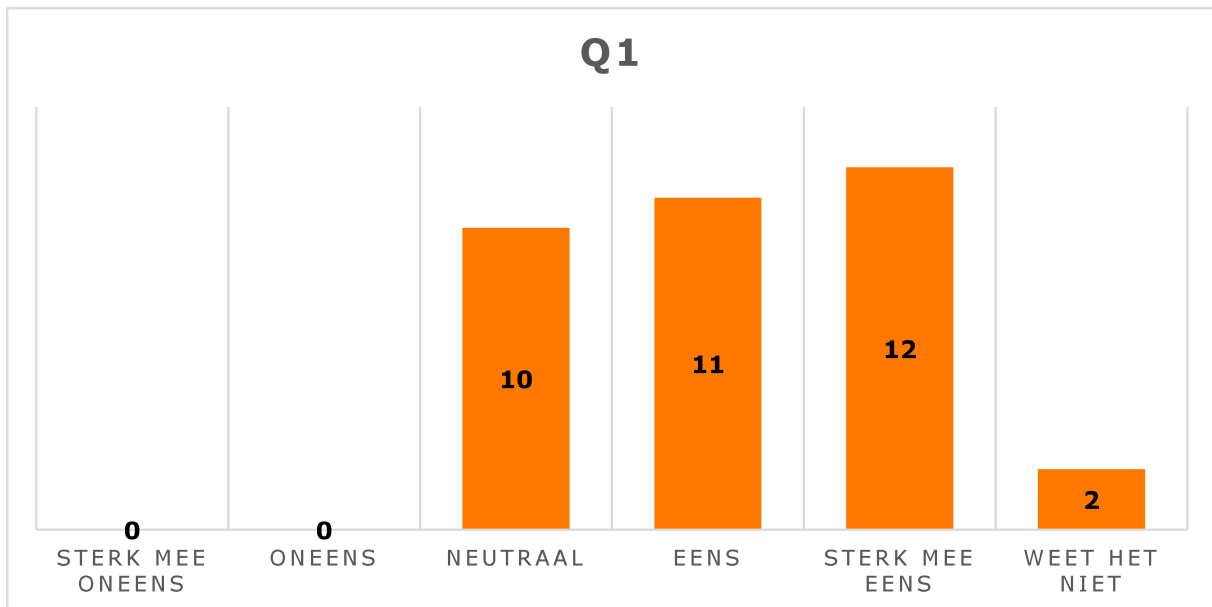
Figuur 3 Totaal aantal opmerkingen/aanvullingen per Likertschaalvraag

Resultaten van de enquête

Deel A: nieuwe manier van sturing en samenwerking binnen het Markemodel

Vraag 1

Q1: In de huidige praktijk bestaan veel irritatiepunten bij boeren (vanuit diverse hoeken top-down sturing krijgen, in een beloningssysteem mis je één vinkje en krijg je geen beloning, etc.). In de aanpak van het Markemodel worden dit soort irritatiepunten goed verminderd.



De eerste vraag is gericht op de aanpak bij het Markemodel en in hoeverre het beloningssysteem minder irritatiepunten heeft dan eerdere systemen.

Niemand is (sterk) ontevreden over de aanpak van het Markemodel. Dit lijkt verklaarbaar: het Markemodel is relatief nieuw en boeren die ontevreden zouden zijn zouden óf niet mee doen óf zich al afgemeld hebben.

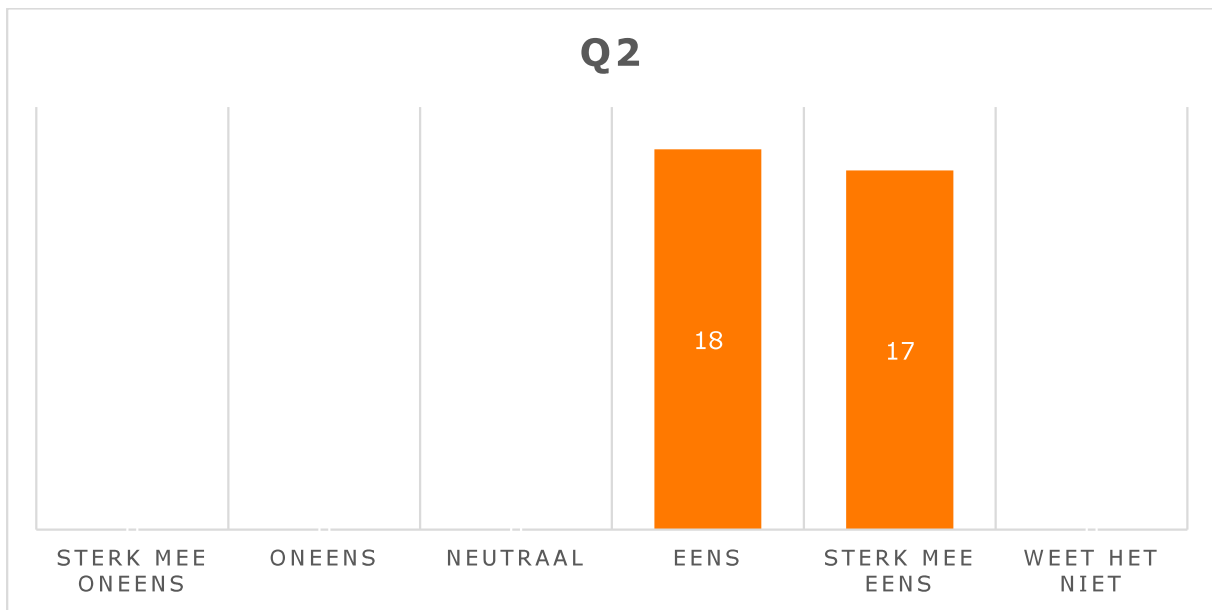
'Neutraal' en 'weet het niet' kregen in totaal 12 antwoorden. Twee 'neutraal'-stemmers én twee 'weet het niet'-stemmers (totaal 4) gaven in de opmerkingen aan dat ze het nog te vroeg vinden om te oordelen over de hoeveelheid irritatiepunten binnen het beloningssysteem. Eén 'neutraal'-stemmer gaf aan dat er nog beter naar de boeren geluisterd kan worden, gezien zij de praktijk en omgeving kennen.

Drie 'sterk mee eens'-stemmers gaven aanvullende opmerking. Eén van hen doet mee met een melkkeurmerk en ervaart daar veel stress van het eventueel missen van een vinkje en de keten uitgegooid worden. De anderen geven aan dat het Markemodel keuzevrijheid geeft of dat er een menselijke maat gehanteerd wordt.

Voor het grootste gedeelte van de groep, 23 van de 35, slaagt het Markemodel dus al goed in het verminderen van irritatiepunten in het beloningssysteem. De rest staat er (vooralsnog) neutraal in.

Vraag 2

Q2: Het Markemodel werkt met doelsturing. Het is aan de boer om te kijken hoe hij wil bijdragen. Die aanpak steun ik.



Vraag twee ontving 10 opmerkingen, en ontving tevens louter instemmende reacties: 'eens' en 'sterk mee eens'. Iedere deelnemer vindt het werken met doelsturing dus een goede aanpak. Eén respondent ('sterk mee eens'): "Prettig om nu weer lange-termijndoelen te hebben".

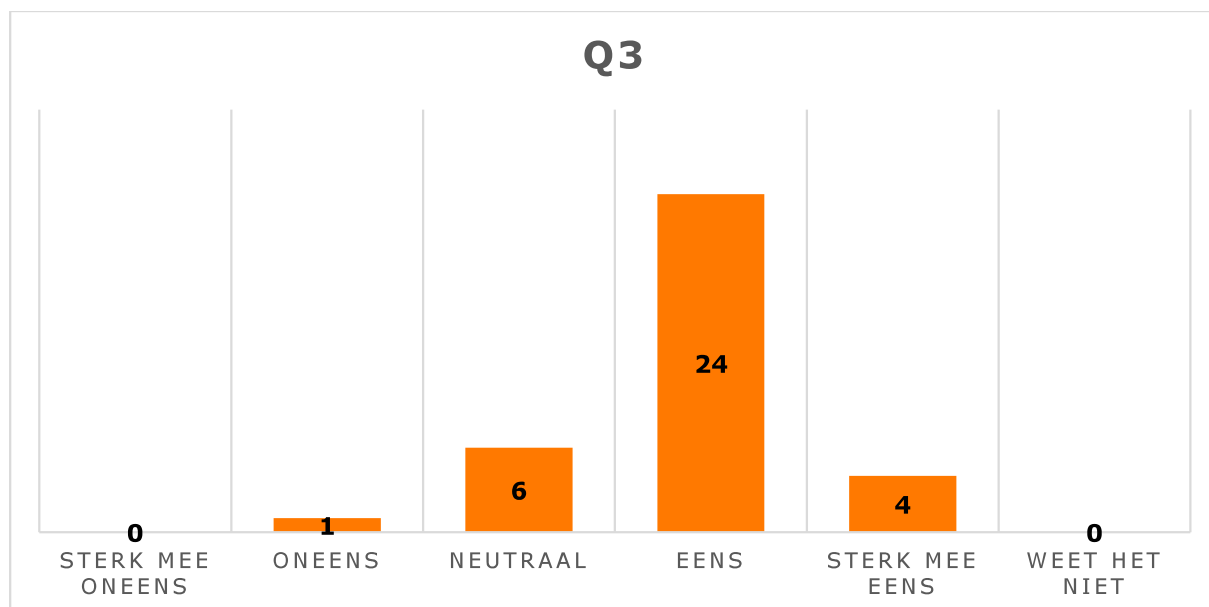
Via deze aanpak "kun je meewerken aan doelen die voor jouw bedrijf haalbaar zijn" en "kiezen wat bij de ondernemer past in zijn/haar situatie". Daarnaast zijn er verschillende manieren om tot een doel te komen: de vrijheid om te kiezen hoe je tot die doelen komt wordt gewaardeerd.

Ieder gebied, perceel, bedrijf en familie is anders. Het zelf kunnen invullen van hoe je je doelen en aanpak daar op aanpast wordt gewaardeerd, zo blijkt uit de opmerkingen. Het niet kunnen geven van een eigen draai voelt als een verplichting en werkt demotiverend.

Eén respondent ('eens') plaatst wel een kanttekening: "je moet wel een minimum score halen. En dan kan het voorkomen dat je op een aantal doelen niet scoort, omdat je het niet hebt, b.v. natuur. Met als gevolg dat je voor de andere inspanningen niet of nauwelijks beloont wordt. Dit werkt demotiverend."

Vraag 3

Q3: Ik geloof dat de opzet met een dialoog binnen het Markemodel maakt dat er beter naar elkaar geluisterd wordt. Verschillende doelen kunnen elkaar in de weg zitten. Daar wordt open over gesproken. Dat helpt om tot een overeenstemming te komen m.b.t. een regionaal omgevingsplan.



Vraag drie ging over de ervaringen met het dialoog binnen het Markemodel, en of het werkt in het bereiken van een overeenstemming. De vraag ontving 13 opmerkingen, maar zoals zichtbaar hierboven was het merendeel het eens met de stellingen.

Van de 4 antwoorden op 'sterk mee eens' ontving er één extra commentaar: "ook uniformering van doelen/wensen zou haalbaar moeten zijn", dus met een oproep tot nog meer overeenstemming.

Van de 24 antwoorden op 'eens' werden er 8 voorzien van extra toevoegingen. Drie van hen waren nog sceptisch: één vond het nog te vroeg om te oordelen, één heeft wel vertrouwen in de opzet maar niet richting de andere partijen, en één vraagt zich af of "de diensten-vragende partijen voldoende kennis hebben om de tegenstrijdigheden te snappen en tevens invloedrijk genoeg zijn om hier verandering in aan te brengen". Andere punten van kritiek waren: het goed bereikbaar houden voor iedereen (1 keer genoemd), het niet te groot laten worden van de groep (*idem*), of het zich niet laten verleiden door natuurverenigingen (*idem*).

Eén respondent ('eens') lichtte toe: "De opzet is goed, alleen nu de uitwerking nog. Alleen de doelen of normen zijn van te voren al bepaald. Bijvoorbeeld de NH₃ emissie kun je berekenen per ha of per liter melk. Per liter melk scoor je misschien goed, per ha niet. De totale emissie wordt niet anders. Wat is het doel? Uiteindelijke wil je als melkveehouder melk produceren met zo weinig mogelijk uitstoot."

Van de 6 antwoorden op 'neutraal' ontving de helft extra toevoegingen.

Eén respondent zou graag iedere organisatie en instellingen terug zien in de vergoedingen. Sommige dingen werken elkaar tegen in de praktijk en dat blijft een probleem van de eindgebruiker. De respondent hoopt dat overheidsorganen zelf iets meer op één lijn komt te staan. Een andere respondent ervaart de dialoog als goed, echter wordt de organisatie van de eisende partijen "te stroperig" ervaren om tot grootschalige overeenstemming te komen. Een andere respondent ervaart het proces

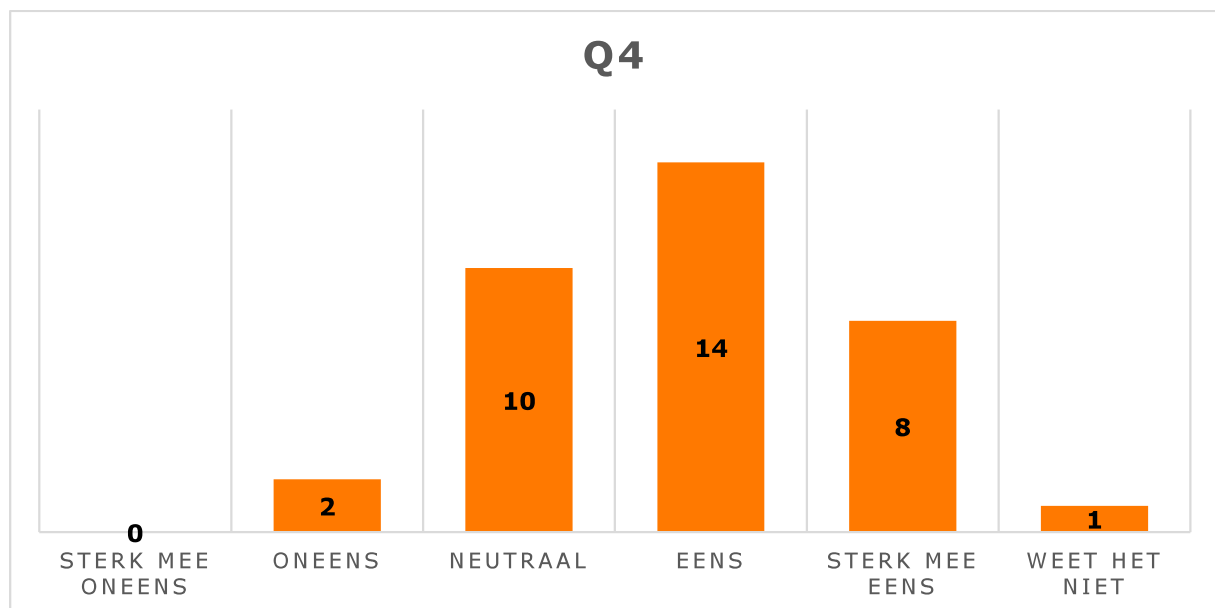
van de dialogen als iets positiefs: "Ik denk niet dat de doelen van boeren elkaar in de weg zitten, maar dat er meer over elkaars ideeën en doelen wordt gesproken. En dat er op deze manier van elkaar geleerd kan worden, tevens krijg je op deze manier een leuke discussie over sommige doelen."

Eén respondent antwoorde 'oneens' en gaf ook een toevoeging: "Elk bedrijf heeft andere uitgangspunten, sterke/zwakke kanten. Bij een discussie ontstaat er vaak een compromis/ gemiddelde. Dat heeft dan weer tot gevolg dat de uitersten in het plan soms te ver verwijderd worden en niet meer gemotiveerd worden om actief te worden."

Over het algemeen zijn de deelnemende boeren dus tevreden met het dialoog en zijn uitkomsten, maar er worden wel kanttekeningen geplaatst. Zelfs onder 'eens'-stemmers is er soms scepsis richting overheden en deelnemende partijen: Dragen ze wel voldoende bij?; Sluiten de organisaties wel goed aan? Zitten ze niet in de weg?; Is er wel voldoende kennis bij andere partijen?. Daarnaast zijn er zorgen over het dialoog: de grootte, de toegankelijkheid en mogelijk motivatieverlies door compromissen worden aangestipt.

Vraag 4

Q4: Door deze werkwijze worden wij als boeren beter gehoord door sturende partijen en wordt er in het uiteindelijke regioplan (ROP) ook echt rekening gehouden met onze professionele inbreng.



Vraag 4 besprak de twee verwachtingen: (1) de werkwijze van het Markemodel zorgt er voor dat boeren beter gehoord worden door sturende partijen én (2) deze werkwijze maakt dat er in regioplannen rekening wordt gehouden door sturende partijen met de professionele inbreng van de deelnemers van het Markemodel, juist omdat de boeren beter gehoord worden.

Van de acht antwoorden op 'sterk mee eens' hadden drie respondenten er aanvullingen bij. Eén respondent is blij met de "korte lijnen met mensen die over het geld gaan". Een andere respondent plaatst een kanttekening: er "moet natuurlijk wel wat mee gedaan

worden, resultaat moet ook zichtbaar zijn". Een andere respondent verwelkomt de andere manier van werken: "Je kunt niet altijd maar meer leveren met minder, dat is nu ieder wel duidelijk".

Van de 14 antwoorden op 'eens' had er één antwoord een toevoeging. Deze was in lijn was met drie (van de vijf) toevoegingen bij het antwoord 'neutraal': hopen dat het lukt, maar soms met twijfel of het gaat lukken. "We zullen gehoord worden, maar of er ook geluisterd wordt?".

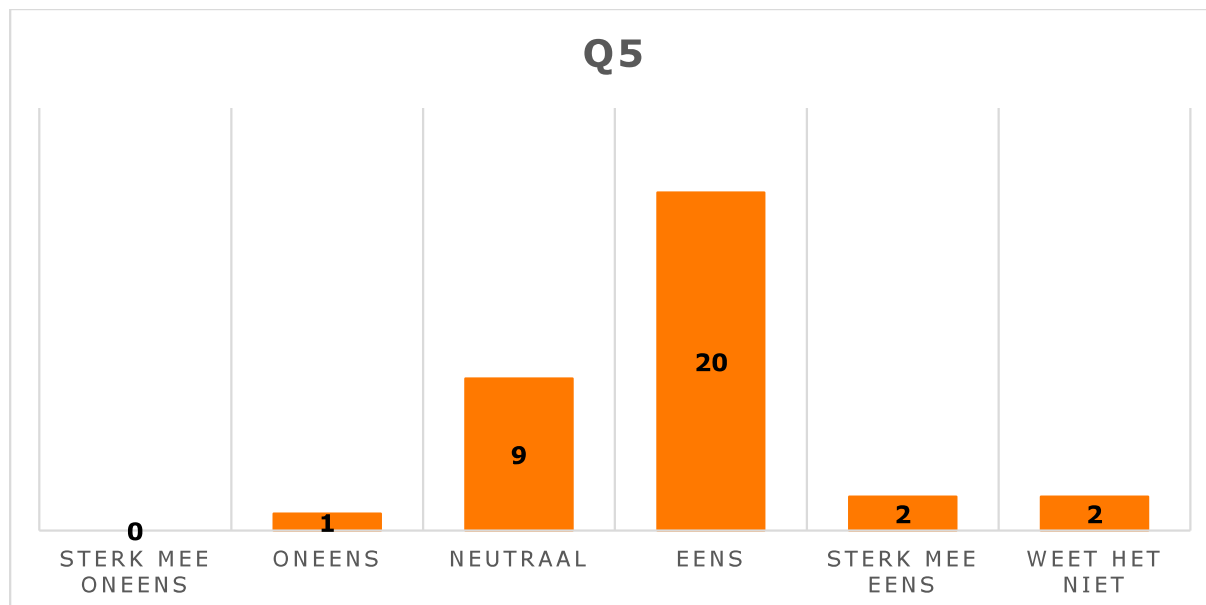
Een andere 'neutraal'-stemmer geeft aan dat het essentieel is dat de sturende partijen ook mandaat hebben, omdat het anders bij loze woorden kan blijven. Een andere 'neutraal' respondent voelt zich wel beter gehoord, maar ervaart beperkingen door wet- en regelgeving.

Twee respondenten waren het oneens met de stelling, en één van hen gaf ook toelichting op het antwoord: "eerder het idee dat we keuze hebben uit een menu, dan dat er geluisterd wordt naar de boer. En die keuze moeten wij dan zo professioneel mogelijk uit proberen te voeren.

Uit de antwoorden blijkt optimisme over het uitproberen van de nieuwe aanpak van het Markemodel, al is een aanzienlijk gedeelte nog niet gerust over het effect van de dialogen en vooral of deelnemende partijen en overheden wel zullen luisteren naar hun inbreng.

Vraag 5

Q5: Het Markemodel start met een Regionaal Omgevingsplan. De prioriteiten binnen een gebied richting 2030 worden zo duidelijker voor mij.



N.B. één respondent had alleen vraag 1-4 ingevuld en ingeleverd. Het totaal aantal respondenten vanaf vraag 5 is dus 34 in plaats van 35.

Vraag/stelling 5 besprak in hoeverre het Markemodel er in slaagt om de prioriteiten binnen het gebied duidelijker te maken in het kader van het Regionale Omgevingsplan waar het Markemodel mee start.

Het antwoord 'eens' werd hier met absolute meerderheid gekozen. In totaal werden er zeven opmerkingen of toevoegingen achter gelaten.

'Sterk mee eens' werd twee keer gekozen. Eén van de respondenten lichtte dat het duidelijk is in welke regio's je aan welke KPI's moet voldoen. 'Eens' werd 20 keer gekozen, en heeft twee keer een opmerking gekregen. Voor één respondent is het nog niet helemaal bekend waar men precies heen wil. Voor de andere respondent is het prettig om te werken aan verbetering in je cijfers.

'Neutraal' was met negen het tweede gekozen antwoord. Er zijn drie opmerkingen toegevoegd. Voor één respondent is het belangrijk dat alle waarnemingen en metingen openbaar zijn en transparant te delen zijn, gezien de prioriteiten gebaseerd zijn op berekeningen en modellen. Een andere respondent geeft aan hoe diegene soms moeite heeft met regionale gegevens te vertalen naar het bedrijf. Eén respondent vindt gebiedspijnpunten voldoende aandacht krijgen, maar wijst er op hoe ze in het grotere plaatje ingehaald worden door landelijke of Europese wetgeving.

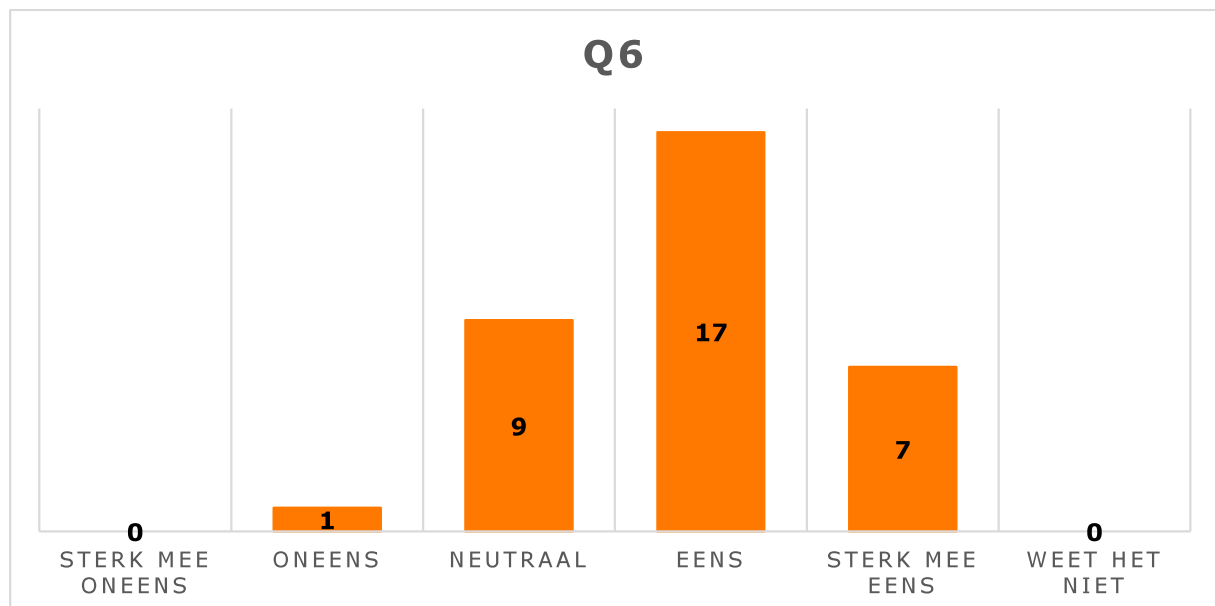
Van de twee respondenten die 'weet het niet' antwoordden heeft één respondent een opmerking toegevoegd. Voor deze persoon is het voorsnog onduidelijk hoe groot de omgeving/het gebied is, of wat de omgeving betreft.

Los van de op- en aanmerkingen en eventuele onduidelijkheden zou je dus kunnen stellen dat het grootste deel van de deelnemers tot nu toe tevreden is over de wijze waarop het Markemodel prioriteiten in het gebied duidelijk maakt in het Regionale Omgevingsplan.

Toch is het belangrijk om te kijken naar de respondenten die 'neutraal' en 'oneens' gekozen hebben. Het Markemodel bevindt zich in een relatief prille fase, waarin het essentieel is om zo veel mogelijk zorgen/onzekerheden weg te nemen. Uit vragen 1-4 bleek al dat een gedeelte van de respondenten (nog) niets durft te verwachten/hopen van de werkwijze, of dat ze (nog) wantrouwen richting de andere deelnemende partijen en overheid hebben. Daaruit blijkt een behoefte aan meer duidelijkheid in veelvoud aan (kleine) aspecten binnen het Markemodel. Tegelijkertijd wordt doelsturing als prettig ervaren, en de vrijheid die ze daar in hebben [[ZIE VRAAG 2](#)]. Het duidelijker hebben van regionale prioriteiten en doelen voor hun gebied voor 2030 zou het vertrouwen in de werkwijze van het Markemodel, en het enthousiasme voor het project in het algemeen, verder kunnen doen stijgen onder de deelnemende boeren.

Vraag 6

Q6: De werkwijze met KPI's vind ik begrijpelijk en overzichtelijk.



Vraag 6 was een stelling over de overzichtelijkheid en begrijpbaarheid van de werkwijze met KPI's. Het merendeel van de respondenten (24 van 34) is het hier mee eens of sterk mee eens.

Twee respondenten die 'eens' antwoordden hebben dat nader toegelicht. Eén respondent gaf aan zo het overzicht eenvoudig te kunnen houden, een ander gaf aan dat het wel eerst even wennen was aan deze werkwijze.

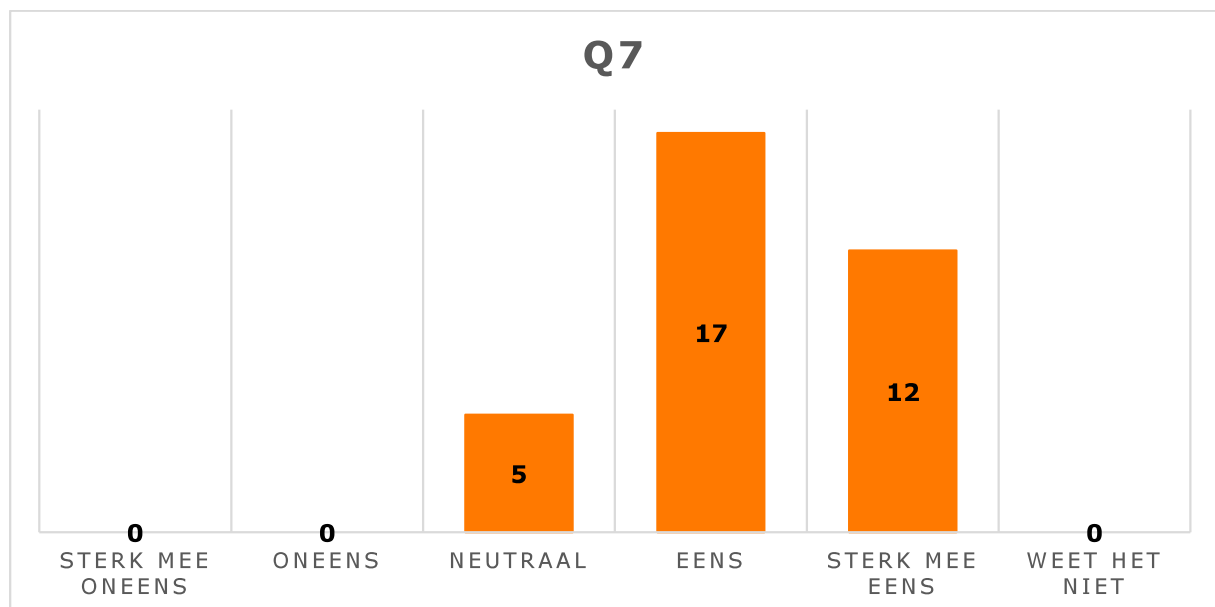
Negen respondenten stonden er neutraal in, en zes van hen hebben ook opmerkingen toegevoegd. Eén respondent vindt het systeem wel overzichtelijk, maar kan zich niet altijd vinden in de totstandkoming van de KPI's en de gekoppelde doelen en normen. Een

andere respondent waarschuwt dat het KPI getal theoretisch berekend is, maar soms ver verwijderd staat van de situaties in de praktijk: "door er een beloning aan te gaan hangen wordt er soms creatief boekhouden toegepast om op individueel niveau toch punten te scoren"

Vier van deze opmerkingen hebben dezelfde strekking: het is complex, soms onoverzichtelijk, en het kost wat moeite het je eigen te maken. Het is belangwekkend om extra aandacht te geven aan deze groep: het kunnen doorgronden van de KPI's en de gekoppelde doelen, en het zelfstandig actief kunnen toepassen van deze doelen in maatregelen in het bedrijf zijn essentieel om iedereen -enthousiast- aan boort te houden.

Vraag 7

Q7: Door met regionale wegingsfactoren te werken kan je met elkaar goed de prioriteiten bepalen en die KPI's zwaarder belonen. Dat is een eerlijkere en betere werkwijze dan een landelijke standaardregeling.



Vraag 7 besprak de aanwezigheid van regionale wegingsfactoren, waarmee je goed onderling prioriteiten kan bepalen en KPI's zwaarder kan laten belonen. De stelling was of deze manier eerlijker en beter is dan de landelijke standaardregeling.

Het grootste gedeelte van de respondenten was het eens (17) of sterk mee eens (12). Eén respondent van 'sterk mee eens' had een opmerking toegevoegd: "omdat elke regio zijn eigen uitdagingen heeft en dus beter te sturen is welke richting je op wilt als het belonen ook meer opbrengt".

Het antwoord 'eens' kon rekenen op zes opmerkingen/aanvullingen. Twee opmerkingen gingen over maatwerk: iedere omgeving is anders en vraagt om andere keuzes. Een andere respondent zegt: "Eens, maar binnen een gebied kan de invloed van individuele bedrijven op een doel behoorlijk verschillen." Hoe groter het gebied, bijvoorbeeld op landelijke schaal, hoe lastiger het is, zo beaamen twee respondenten. De laatste opmerking trekt ook een vergelijking met landelijke uitrol: "Ja nu werkt het zo omdat we

met 2 heel verschillende prioriteiten te maken hebben. Bij een landelijke uitrol wordt het steeds lastiger om tot een eerlijke doel beloning te komen"

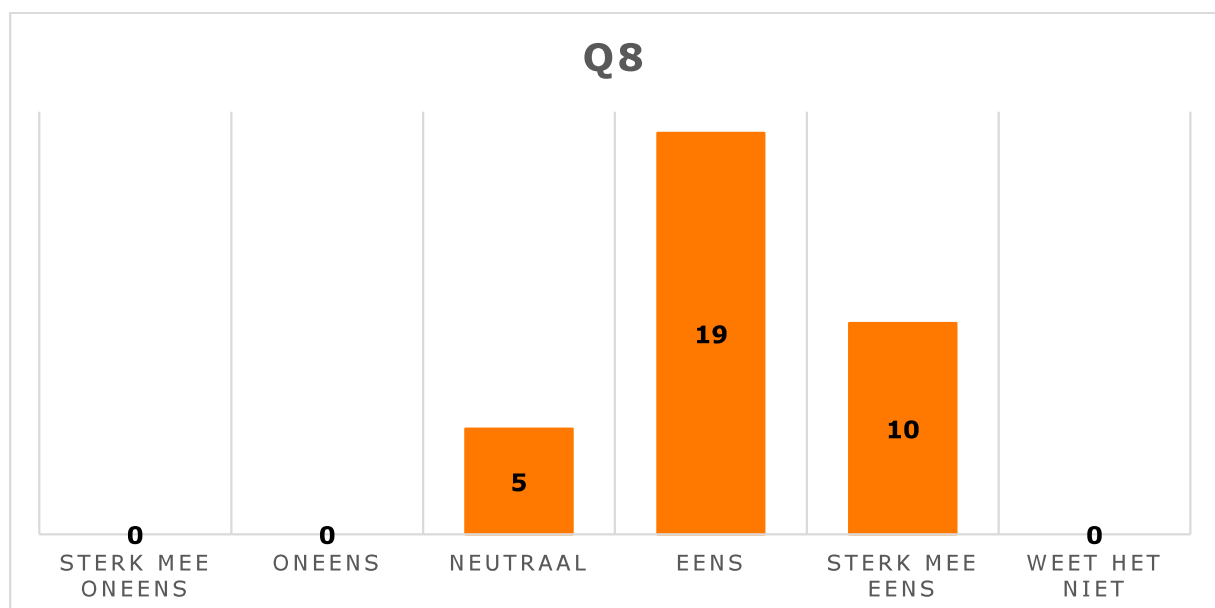
Vijf respondenten antwoorden 'neutraal', en drie daarvan hebben een opmerking gegeven. Eén respondent is sceptisch, en wil eerst nog zien hoe het uitpakt. Een andere respondent maakt zich zorgen over de KPI normen in de toekomst: "de normen zijn met name over een paar jaar veel te streng". Deze respondent is bang dat de doelen daardoor niet meer te halen zijn en dat velen vervolgens zullen afhaken. De laatste opmerking komt van een respondent met een dubbel gevoel: "Ieder gebied heeft zijn eigen beperking, en kan daardoor soms eenvoudig aan de KPI voldoen. Deze mag dan ook goed beloond worden. En voor andere KPI moet je een grotere inspanning verlenen, die eigenlijk ook goed beloond moet worden."

Uit de antwoorden blijkt een voorkeur van de deelnemers voor het systeem met regionale KPI's van het Markemodel, ten opzichte van de landelijke standaardregelingen. Dit is ook niet vreemd: het past in een bredere tendens van wantrouwen richting landelijke standaardregelingen en wisselend landbouwbeleid. Bovendien bleek uit eerdere vragen al een grote voorkeur voor maatwerk, zelfstandigheid en eigen input.

Enkele toelichtingen op de antwoorden zijn redenen om vragen te stellen, met name de waarschuwing dat in de toekomst velen kunnen gaan afhaken. Wat maakt dat de normen (nu al) te streng zijn voor een enkeling? Wat voor problemen verwacht je hiermee in de toekomst? Hoe pak je dit tijdig aan?

Vraag 8

Q8: Het feit dat er een adviseur meekijkt met mijn bedrijf maakt dat ik meer grip krijg op de opties om aan doelen te werken



Vraag 8 besprak de stelling dat een meekijkende adviseur helpt bij het vergroten van de grip op de opties om aan doelen te kunnen werken. Wederom was het grootste deel het

eens (19) of sterk mee eens (10), met resterend vijf respondenten die 'neutraal' antwoorden.

Van de tien respondenten van 'sterk mee eens', lieten er vier aanvullende opmerkingen achter. Een adviseur "maakt net even de vertaalslag naar mij eigen werkwijze, mogelijkheden", zo zegt een respondent. Een andere respondent ervaart het contact als positief, en zou het liefst twee keer per jaar contact hebben met de adviseur. Een andere respondent is ook tevreden: "altijd prettig als er iemand met kennis eens meekijkt". Toch is er zelfs onder de 'sterk mee eens'-kiezers enige kritiek: "ik merk dat dit sterk afhankelijk is van welke adviseur, misschien daar nog eens kritisch op zijn?"

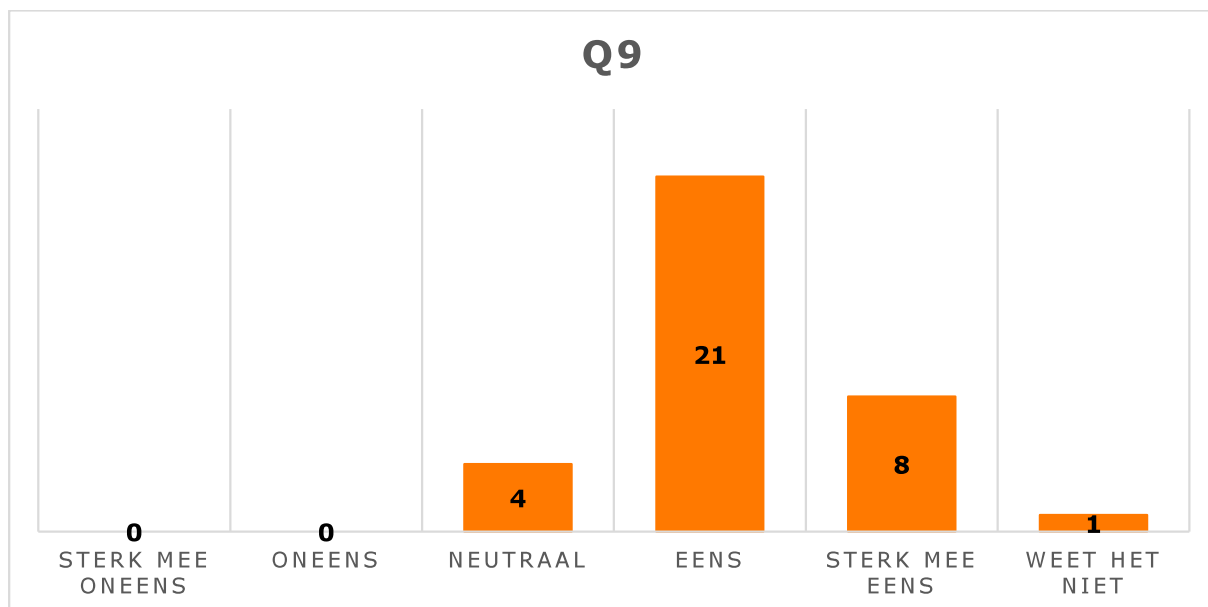
Eén van de 'eens'-kiezers sluit zich hier bij aan: "zit nog wel wat verschil in adviseurs". Verder hebben vier andere 'eens'-kiezers opmerkingen achter gelaten. Voor twee van hen wordt het andere/nieuwe perspectief gewaardeerd: de adviseur kijkt anders tegen de situatie aan en ziet dan ook andere oplossingen. Een andere respondent heeft een antwoord in soortgelijke strekking: "een adviseur kan de ondernemer ontlasten, samen kom je verder". Weer een ander waardeert de hoeveelheid aan expertise die ze brengen, zeker in de opstartfase, maar: "toch ben ik van mening dat je als ondernemer zelf verantwoordelijk bent voor de stappen die je neemt".

Van de vijf 'neutraal'-antwoorden waren er vier aangevuld met opmerkingen. Eén respondent had graag meer advies gewild: "ik verwacht er meer van". Twee respondenten juist iets minder. Eén van hen antwoordt: "laat me a.u.b. mijn eigen inbreng uit kunnen voeren i.p.v. alles te overleggen met een adviseur". Een andere respondent antwoorde in gelijke strekking: "Niet afhankelijk van adviseur, heb ik er al genoeg van. Moet geen overkill aan erfbetreders worden". Een laatste opmerking van een 'neutraal'-respondent ging ook over de adviseurs zelf: "dit is zeer sterk afhankelijk van de adviseur en zijn motivatie hier aan mee te doen".

Uit de antwoorden valt op te merken dat men over het algemeen blij is met de beschikbaarheid van een adviseur, iemand die meekijkt vanuit een nieuw/ander perspectief en met nieuwe ideeën kan komen. Toch blijkt er uit de antwoorden dat men in sommige gevallen niet altijd tevreden is met de adviseurs. Meerdere respondenten noemen de grote verschillen tussen de adviseurs.

Vraag 9

Q9: Een integrale monitoring en borging in samenwerking met adviseurs (VKA) en de VALA maakt het deelnemen aan milieu- en landschapsprojecten een stuk eenvoudiger.

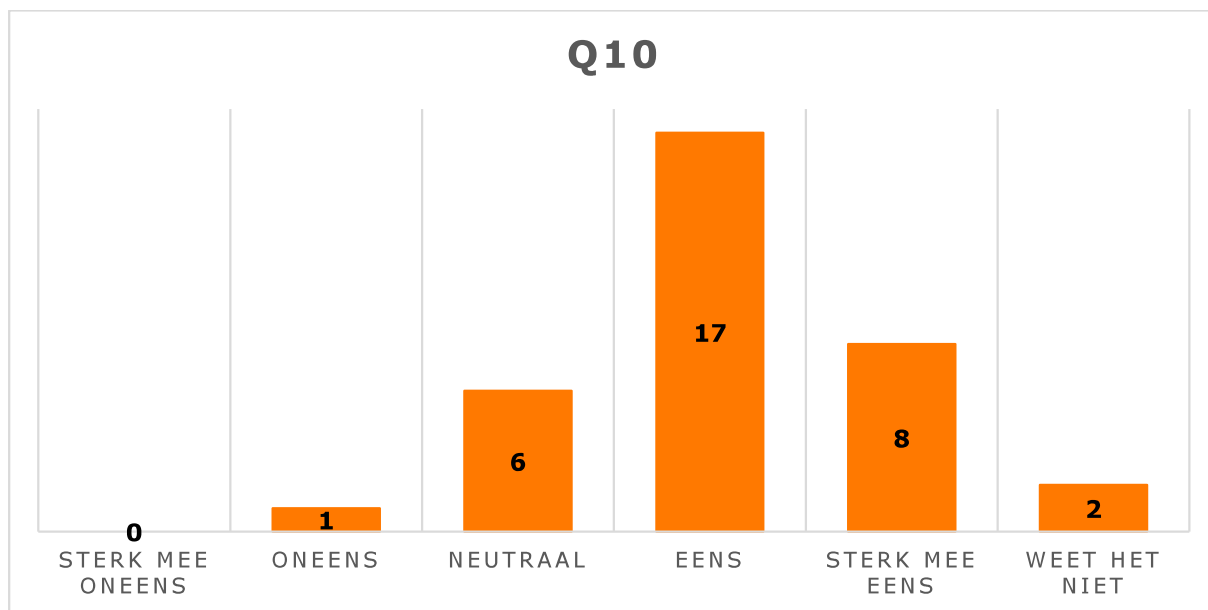


Vraag 9 stelde dat de integrale monitoring en borging in de samenwerking met de VKA adviseurs en de VALA het eenvoudiger maakt om deel te nemen aan milieu- en landschapsprojecten. Ook hier was het leeuwendeel van de respondenten het eens (21) of sterk mee eens (8).

Bij 'sterk mee eens' is één opmerking achter gelaten: "eigenlijk kun je nu heel goed laten zien hoe je er voor staat. De belangrijkste kringloopcijfers zijn er uit gepakt." De 'eens'-respondenten hebben in totaal vier opmerkingen gegeven. Drie respondenten waarderen de kennis en kunde van de VALA en VKA, en zien ze als nodig om de score te bepalen. Een laatst respondent merkte op: "Mits zij ook het juiste mandaat hebben". De andere gekozen antwoorden (neutraal en weet het niet) waren niet voorzien van

Vraag 10

Q10: Ik ben tevreden met de vertegenwoordiging van de hele deelnemersgroep door de Boerenraad



Vraag 10 vroeg naar de tevredenheid met de vertegenwoordiging van de gehele deelnemersgroep door de huidige Boerenraad.

Het grootste deel van de respondenten is het 'eens' (17) of 'sterk mee eens' (8) met deze stelling. Het antwoord 'sterk mee eens' kon rekenen op twee opmerkingen. Eén respondent antwoorde "zeker", de andere respondent uitte echter wel wat twijfels: "de verkiezingen zijn wel heel snel gegaan, ik weet niet of de vertegenwoordigers van de boerenraad er allemaal zo gelukkig mee zijn". Het antwoord 'eens' kon tevens op twee opmerkingen rekenen: "tot op heden prima" en "ja, goed begin".

Twee respondenten gaven 'weet het niet' aan, waarbij één respondent een opmerking verschaftte: "kan de invloed nog niet beoordelen". Zes keer gaf men 'neutraal' als antwoord, met twee opmerkingen. Eén respondent snapte de vraag niet, en één respondent antwoordde "Hier weet ik eigenlijk nog te weinig van, ik hoop dat ze ons goed vertegenwoordigen".

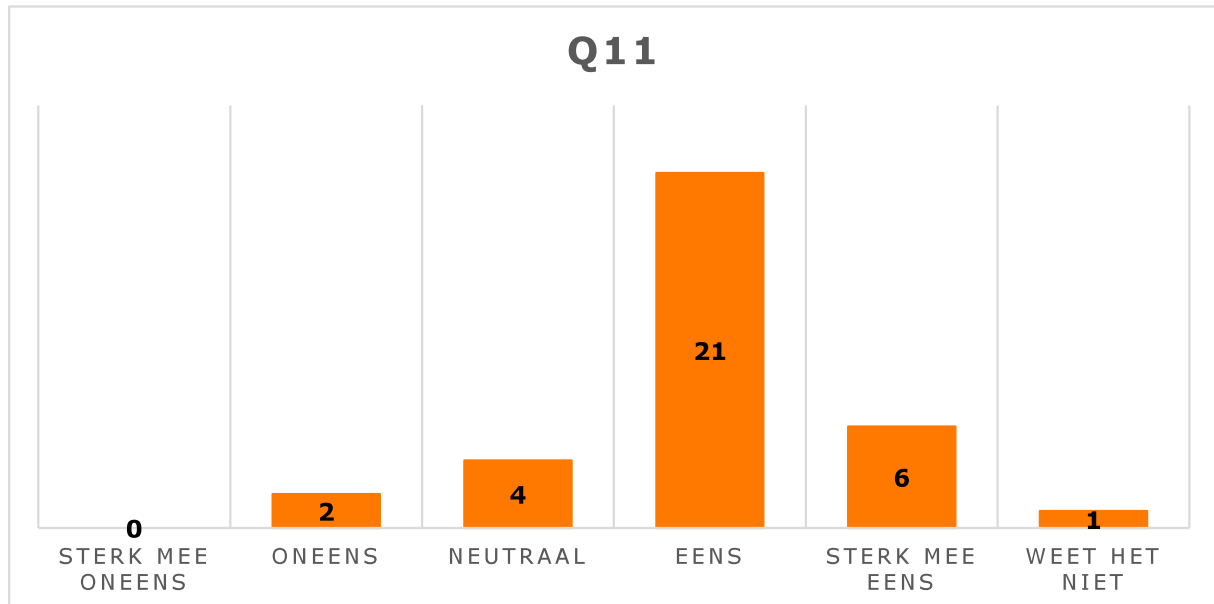
Tot slot is er ook één keer 'oneens' beantwoord, en deze is ook voorzien van nadere toelichting: "Er zitten enkele boeren in de raad die het voor zichzelf erg interessant vinden, maar die erg weinig kijken of doorhebben wat alles betekent voor een ander (intensiever) bedrijf. Ik heb ook zeker niet het gevoel dat bijvoorbeeld X¹ voor de belangen van een gangbaar bedrijf opkomen maar vooral zichzelf interessant vinden, wat dan wel leuk/prettig is voor begeleiders".

Alhoewel het merendeel dus vooralsnog tevreden is met de vertegenwoordiging in de boerenraad, komen hier toch wat aandachtspunten naar boven. Voor een aantal is het onduidelijk wie de raad is en wat hun taken zijn. De Boerenraad doet er dus sowieso goed aan met enige regelmaat hun activiteiten en beslissingen te communiceren naar andere deelnemende boeren. Daarbij voelt niet iedereen zich voldoende vertegenwoordigd, ook al is zo iets moeilijk te bewerkstelligen.

¹ Geanonimiseerd.

Vraag 11

Q11: De basis om als boeren samen te werken aan regiodoelen maakt dat ik me meer betrokken voel met hoe het met deze regio gaat op het gebied van toekomstbestendige landbouw.



Vraag 11 vroeg of men zich meer betrokken voelt bij de ontwikkelingen in de toekomstbestendige landbouw in de regio dankzij het samenwerken met boeren aan de regiodoelen binnen het Markemodel. Het antwoord 'sterk mee eens' werd zes keer gekozen, maar kreeg geen aanvullingen of opmerkingen. Het antwoord 'weet het niet' werd één keer gekozen en kreeg ook geen aanvulling.

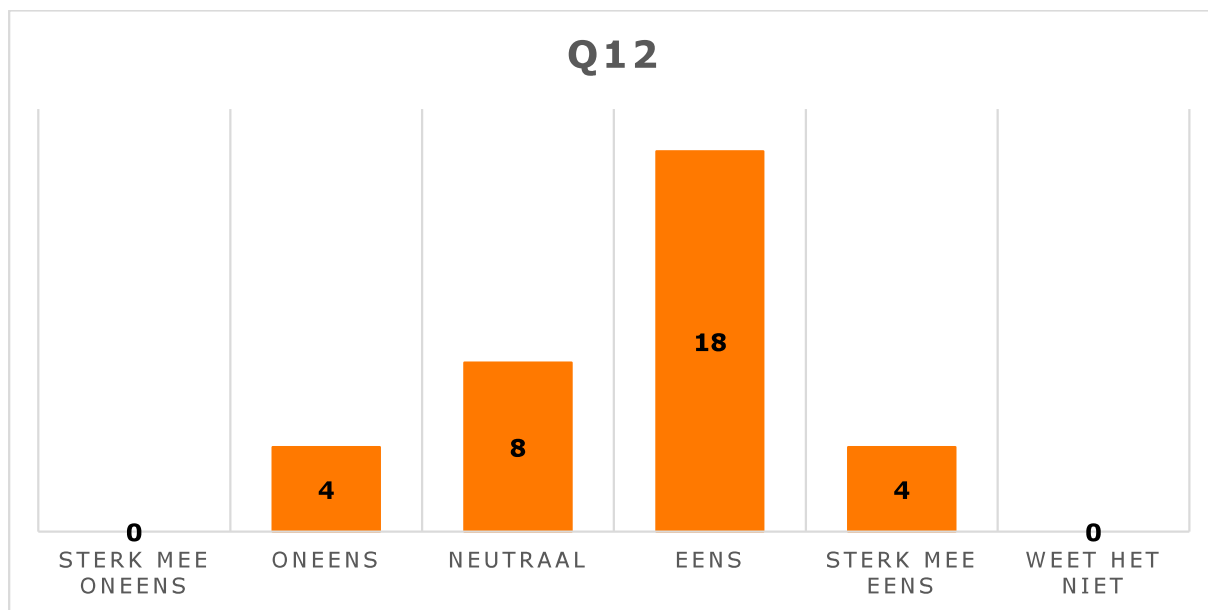
Het antwoord 'eens' kon hier wederom rekenen op een grote meerderheid, namelijk 21 antwoorden. De respondenten gaven daarbij ook vijf keer aanvullende opmerkingen. Voor twee respondenten is de betrokkenheid toegenomen: het is duidelijker wat je onderdeel in het geheel van de regio is en je blijft beter op de hoogte van wat er speelt. Voor één respondent is het ook een manier om de maatschappij te informeren: "Als je goed scoort voor het Markemodel, dan kun je de maatschappij aangeven hoe en waarom je je bedrijf zo runt." Eén respondent plaatste wel een kanttekening bij het betrokkenheidsgevoel: "als deze betrokkenheid dan ook maar vertaald wordt naar de praktijk." Weer een andere respondent plaatste nog een voetnoot: "ja, als ook de landelijke aansturing maar positief wordt."

Het antwoord 'neutraal' werd door 4 respondenten gekozen en kreeg één keer een aanvulling bijgevoegd: "Naar mijn idee ben ik al betrokken bij de regio. Het herstel van vertrouwen moet nog groeien."

Het antwoord 'oneens' werd twee keer gekozen én aangevuld. Eén respondent antwoorde: "De boeren werken al veel langer samen in gebieden. Hebben al heel lang hun beste beentje voor gezet. Maar vaak is het niet genoeg voor de beleidsbepalers. Ze willen graag laten zien wie de touwtjes in handen heeft en de eindgebruiker mag meedenken over de laatste details." De tweede respondent was ook sceptisch, maar over de Markeraad: "Dat zou wel een mooi doel zijn maar dan moeten de overige partijen uit de Markeraad eerlijk laten zien waar ze wat meten en ook eerlijk hun cijfers met ons delen."

Vraag 12

Q12: Door de werkwijze van het Markemodel leer ik nieuwe dingen over mijn bedrijfsvoering in relatie tot de milieudoelen.



Vraag 12 vroeg de respondenten of ze nieuwe dingen hebben geleerd over hun bedrijfsvoering in relatie tot de gestelde milieudoelen dankzij de werkwijze binnen het Markemodel.

Het antwoord 'sterk mee eens' werd vier keer gekozen en twee keer voorzien van opmerkingen. Eén respondent gaf aan dat dit ook al gebeurde in de VKA-groep. De andere respondent gaf aan hoe men ook meer geleerd heeft over bedrijfsvoering en milieudoelen dankzij een bezoek van één van de adviseurs.

Wederom was 'eens' het meest gekozen antwoord (18). Hier zijn door drie respondenten opmerkingen achtergelaten, in dezelfde strekkingen als hiervoor benoemd. Eén respondent antwoordt dat ze tot hun einddoel weten te komen door de samenwerking met de begeleiders. Eén andere respondent noemt hoe het sterk verbonden is met de kringloopwijzer. De derde respondent vermeldt over de bedrijfsvoering: "Ik heb wel een belangrijk verbeterpunt gevonden."

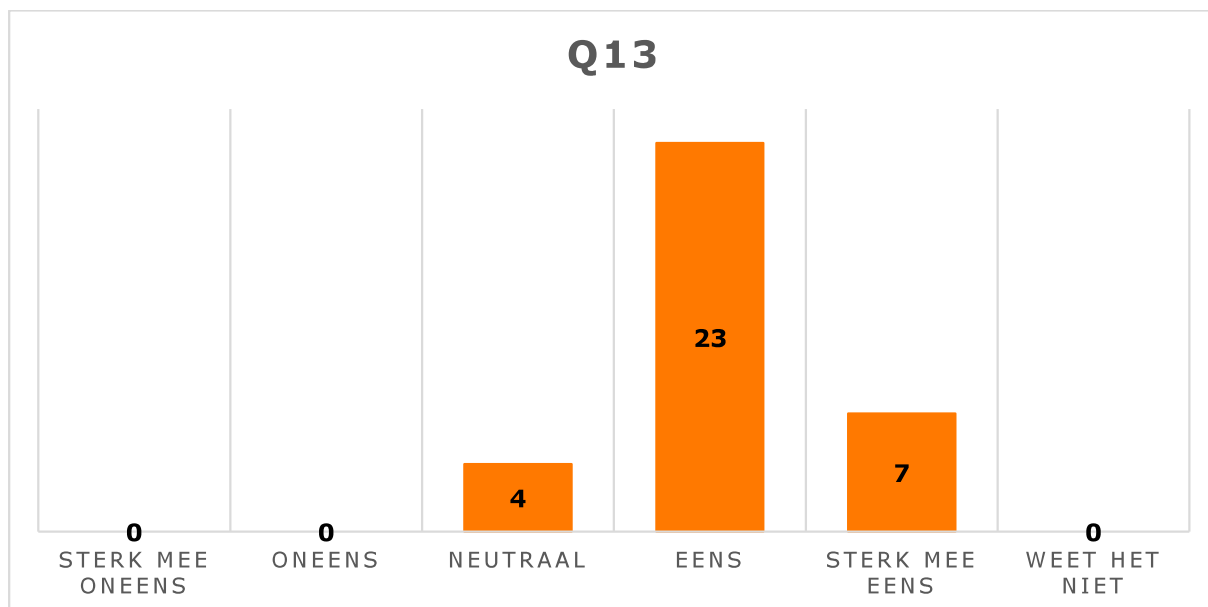
Het antwoord 'neutraal' werd acht keer gekozen, waarvan drie keer met toevoegingen. Eén respondent noemt hoe er andere afwegingen gemaakt kunnen worden, weer één zegt "meer werkwijze VKA". Eén respondent signaleert: "Ik verwacht er meer van. Een kosten-batenanalyse bij een verandering van de bedrijfsvoering zou niet verkeerd zijn. Idealisme is mooi maar kun je niet van eten."

Het antwoord 'oneens' werd vier keer gekozen en kreeg drie toevoegingen. Twee respondenten gaven aan hoe ze al langer meelopen, via de VKA, en dat ze daar die kennis al opgehaald hebben. Eén respondent verklaart dat ze deze kennis al langer hebben opgedaan vanwege het PlanetProofkeurmerk.

Alhoewel er dus een grote groep nieuwe dingen leert in relatie tot bedrijfsvoering-milieudoelen, is er dus ook een deel dat deze kennis al bezit, veelal dankzij eerdere pilotprojecten zoals de VKA. Het is aan te raden in gesprek te gaan met deze groep: Hoe houd je deze groep enthousiast als ze weinig nieuwe dingen leren? Is er behoefte aan maatwerk? Is er behoefte aan extra verdieping of verbreding?

Vraag 13

Q13: Ik geloof dat in de voorgestelde werkwijze de monitoring en borging om te belonen transparant en eerlijk zal verlopen.



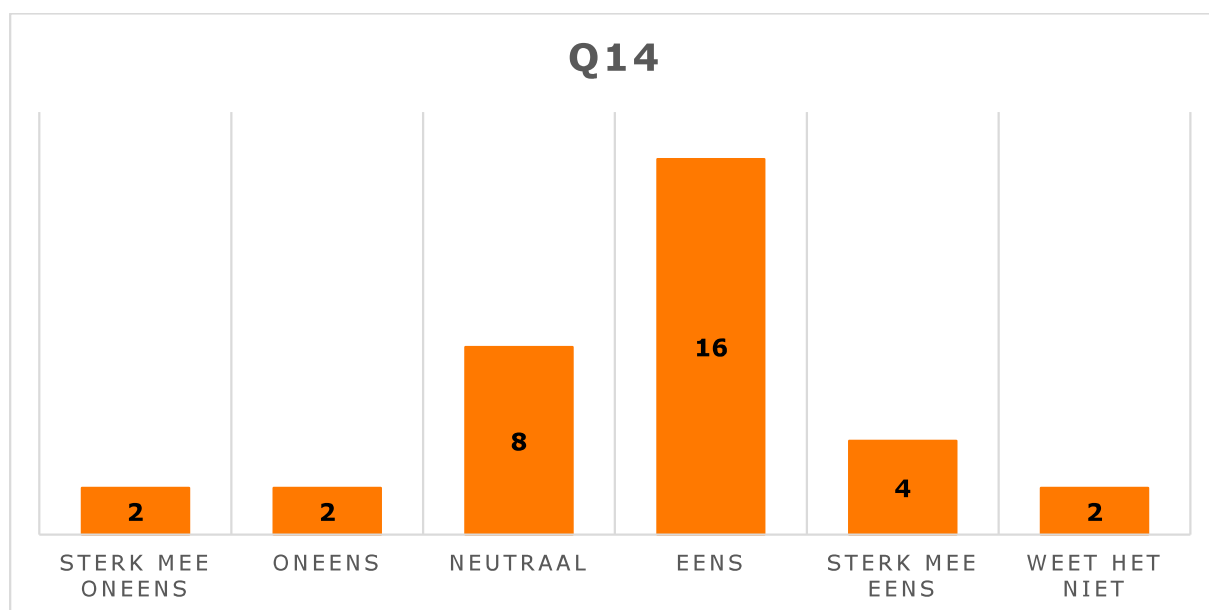
Vraag 13 ging over de eerlijkheid en transparantie van de wijze waarop de beloningen tot stand komen en gemonitord worden. Het antwoord 'sterk mee eens' kon rekenen op zeven stemmen, en één toevoeging: "Denk dat dat wel eerlijk gaat verlopen."

Het antwoord 'eens' was het meest gekozen, namelijk 23 keer. Hierbij zijn drie opmerkingen toegevoegd. Twee respondenten geven het voordeel van de twijfel. Zo zegt de één "Uitgaan van het goede is hier noodzakelijk", en de ander: "Daar ga ik van uit anders...". Eén respondent heeft alleen een aanmerking op de methodes achter de beloningen: "Alleen de manier van berekenen, bijvoorbeeld per liter of per hectare zou ik anders willen zien."

Het antwoord 'neutraal' was met vier stemmen de enige andere gekozen optie en kreeg twee toevoegingen. Eén respondent zei "hopelijk wel", een andere respondent mist nog een overzicht of inzicht van de geldstromen: "Heb nog nergens inzichtelijk gezien waar hoeveel geld vandaan komt en waar alles aan besteed wordt."

Vraag 14

Q14: Als er door overheden gewerkt zou worden op de manier van het Markemodel zou mijn vertrouwen in de overheid groeien.



Vraag 14 vormde de stelling dat het vertrouwen van de boer in de overheid zou stijgen als er door overheden gewerkt zou worden zoals op de manier in het Markemodel.

Het antwoord 'sterk mee eens' werd vier keer gekozen en ontving één opmerking: "Ja, maar we zijn nog maar net begonnen." Het antwoord 'eens' was met zestien antwoorden wederom het meest gekozen antwoord en kon rekenen op vijf opmerkingen. Twee respondenten waarden de kans om zelf meer te sturen en beslissingen te nemen die ze beter passen en de kortere lijntjes. Twee respondenten nuanceren: "Eerst zien, dan geloven" en "Dat blijft altijd aan de werkelijke uitvoering liggen." Eén respondent signaleert: "Maar wat komt er allemaal nog meer bij? Je moet door de bomen het bos wel blijven zien."

Het antwoord 'neutraal' werd acht keer gekozen en vijf keer voorzien van opmerkingen. Eén respondent voegde toe dat er nog veel moet gebeuren om het vertrouwen terug te krijgen (niet alleen voor de landbouw). Een andere respondent merkt hetzelfde op, maar voegt wel toe: "Het Markemodel is wel het begin." Dit is ook afhankelijk van de doelstellingen die geformuleerd worden. Zo zegt één respondent dat dit haalbare doelen belangrijk zijn, naast het onderlinge overleg. Weer een respondent antwoordt: "Dit is sterk afhankelijk van hoe bepaalde doelstellingen geformuleerd gaan worden en of deze politiek gemotiveerd zijn.". De laatste 'neutraal'-stemmer vind het nog te vroeg om hier iets over te kunnen zeggen.

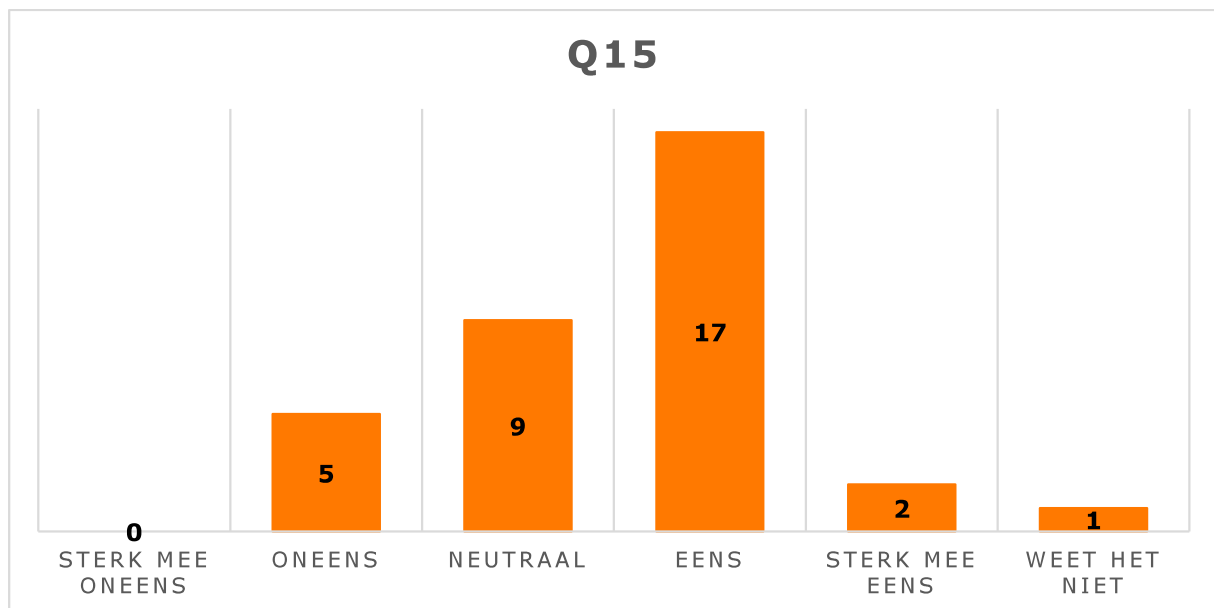
Het antwoord 'oneens' kreeg twee stemmen, maar geen opmerkingen. Verder is er bij deze stelling is voor het eerst in de enquête ook gebruik gemaakt van de optie 'sterk mee oneens'. Deze optie is twee keer gekozen en één keer van opmerking voorzien: "Politiek is niet te vertrouwen".

Het antwoord 'weet het niet' werd twee keer gekozen en één keer van commentaar voorzien. Het Markemodel met een oprecht open dialoog, én met open en eerlijke cijfers van alle partijen zou komen, kan het vertrouwen groeien, "Maar als er van bovenaf KPI's bepaald worden en ik voor zo weinig mogelijk geld over een zo groot mogelijke hindernis moet springen, dan wordt mijn vertrouwen er zeker niet beter door."

Vertrouwen in de deelnemende partijen, maar in het bijzonder de overheid, blijft een heikel punt. Uit verschillende opmerkingen blijkt een behoefte aan inspraak en inzicht in de totstandkoming van de KPI's om het vertrouwen verder te kunnen doen groeien.

Vraag 15

Q15: De inzet voor milieu- en landschapsdoelen groeit op mijn bedrijf door de werkwijze van het Markemodel.



Vraag/stelling 15 ging over de inzet voor landschaps- en milieudoelen, en of de inzet hierop is gegroeid door de werkwijze van het Markemodel. M.a.w.: bereikt het Markemodel voor de boer de beoogde effecten?

Het antwoord 'sterk mee eens' is hierbij twee keer gekozen, maar niet van opmerkingen voorzien. Het antwoord 'eens' kon rekenen op zeventien antwoorden en drie opmerkingen. Eén respondent geeft aan hoe diegene er wel meer mee bezig is nu. Weer een ander zegt 'eens', maar wel "binnen de marges van de mogelijkheden op het eigen bedrijf." Eén respondent heeft wel een 'maar': "mits juiste waardering".

Het antwoord 'neutraal' werd negen keer gekozen en kreeg vier opmerkingen. Twee respondenten gaven aan dat zij hier al mee begonnen waren, waarbij één nog toevoegt: "en op dit moment verandert dat niet, maar misschien in de toekomst?". Een andere respondent blijft ook voorzichtig: "Dat zal moeten blijken". Tot slot, één respondent ziet het alleen gebeuren "als het in mijn eigen toekomstbeeld past en/of het financieel aantrekkelijk lijkt."

Vier boeren antwoordden 'oneens' en zien hun inzet op landschaps- en milieudoelen dus niet toenemen. Het antwoord kreeg twee opmerkingen: "In de huidige markt is het al niet wenselijk om verkwistend met de omgeving om te gaan" en "In dit coulisselandschap voldoen we daar al heel snel aan."

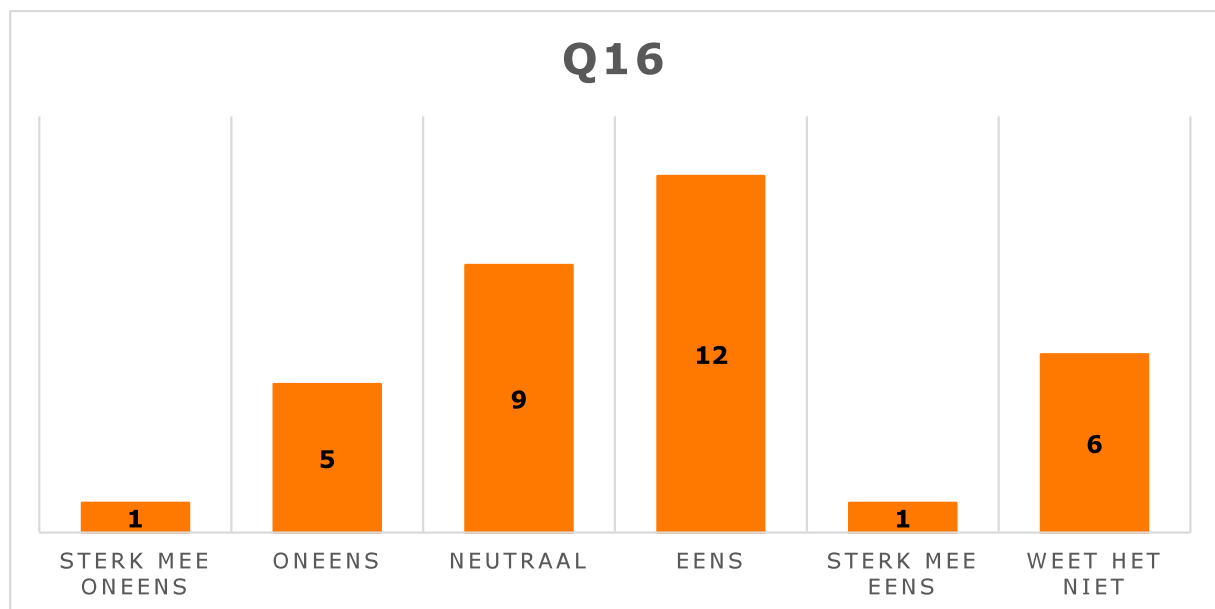
Het antwoord 'weet het niet' werd één keer gekozen en kreeg ook één opmerking: "Gaan we zien".

De antwoorden en hun opmerkingen zijn enigszins opmerkelijk. Een grote groep (19 van 34) zet zich meer in voor landschaps- en milieudoelen sinds de deelname aan het Markemodel, maar toch is er ook een gedeelte wiens inzet nog niet is gestegen; dit vraagt om een extra vinger aan de pols en roept op zijn minst nieuwe vragen op.

- Motiveert/inspireert het Markemodel wel voldoende om toe te werken naar landschaps- en milieudoelen?
- Is het voor sommige boeren nog te vroeg om de effecten van doorgevoerde maatregelen te merken?
- Heeft het Markemodel wel toegevoegde waarde voor sommige deelnemers? Een enkeling gaf aan al bezig te zijn geweest met landschaps- en milieuverbetering voor de start. Als beloningen niet leiden tot aanvullende landschaps- of milieudiensten, buiten wat er normaalgesproken alsnog was gebeurd om, dan heeft de werkwijze van het Markemodel weinig toegevoegde waarde voor hen.
 - Tegelijkertijd zijn de 'kosten' van deelname hetzelfde en vormen ze onderdeel van de organisatorische last.

Vraag 16

Q16: De vergoeding voor de huidige inzet (korte termijn acties) is goed genoeg.



Vraag 16, de laatste vraag met Likertschaal, vroeg de deelnemende boeren of de vergoeding voor de huidige inzet, dus de kortetermijnacties, goed genoeg is.

'Sterk mee eens' werd eenmaal gekozen maar kreeg geen toevoegingen. Het antwoord 'eens' werd twaalf keer gekozen en werd vijf keer voorzien van aanvullende opmerkingen. Eén respondent legt uit: "De vergoeding komt tegemoet aan de tijd/ inzet die er in wordt gestoken. Voor sterke veranderingen/ einddoelen te gaan halen is de

vergoeding niet toereikend. Het is nu voor 2 jaar/ pilot, en het is een lerend systeem. In een vrije markt kan het nu nog niet rendabel rond gerekend worden."

Een andere respondent heeft een antwoord in dezelfde strekking: "Het moet nog blijken. De basisvergoeding geeft een beloning voor de inzet. Of we straks ook daadwerkelijk aan verschillende doelen kunnen voldoen is afwachten. Of net als 2022 de drempelwaarde net niet hebben gehaald, heb je nog geen financieel resultaat. In 2023 hebben we ook pas echt de mogelijkheid iets te sturen en gericht kunnen inzetten om te proberen de doelen te behalen. We hebben niet alles in de hand, maar doen ons best om er iets van te maken." Ook een andere respondent heeft nog niet heel veel inzet kunnen plegen: "Heb niet precies in beeld welke vergoedingen er voor mijn bedrijf gaan komen. Maar in dit eerste jaar is er ook nog geen extra inzet gepleegd. Het zal zich voor de toekomst uitwijzen."

De overige twee respondenten zijn tevreden met de huidige beloning, maar verwachten ook in de toekomst meer: "Nu nog wel" en "Bij meer ingrijpende eisen hoort ook een verdienmodel. Vrijwillige inzet is de basis!"

Het antwoord 'neutraal' werd negen keer gekozen en één keer van een opmerking voorzien: "dat zal altijd achteraf duidelijk worden."

Het antwoord 'oneens' werd vijf keer gekozen en drie keer van opmerkingen voorzien. Eén respondent is tevreden met de vergoeding, maar zou graag wel een aanpassing van de drempel zien, bijvoorbeeld vanaf 10 of 15: "Dan krijgt een bedrijf dat minder makkelijk punten kan scoren ook wat en blijft die ook gemotiveerd. Dan kan beter de vergoeding per punt omlaag. Ook voorkom je dat alle vergoeding bij de extensieve bedrijven terecht komt die veel makkelijker punten kunnen scoren dan een intensief bedrijf." Een andere respondent legt uit dat hij nog onvoldoende financiële impulsen ziet om de boeren te stimuleren, ook om alle (tijds)investeringen te vergoeden: "Stimuleren werkt beter dan afstraffen." Daarbij, zo voegt deze respondent toe, moet er gewerkt worden aan een langetermijnfocus: "...voor minimaal 20 jaar een lijn uit te zetten en de daarbij passende vergoeding. Voor 2 of 3 jaar gaat geen ondernemer tijd en geld instoppen als er geen zekerheid is." De laatste opmerking was minder lang van stof: "Kan altijd meer"

Het antwoord 'sterk mee oneens' werd één keer gekozen en tevens één keer van een opmerking voorzien: "Ik heb nog geen bedragen gezien waardoor ik denk van goh, laat ik nu eens anders gaan boeren om mijn inkomsten bron ergens anders vandaan te halen dan van de melk die geleverd word..."

Het antwoord 'weet het niet' werd zes keer gekozen en twee keer van aanvullingen voorzien. Eén respondent geeft aan op dit moment weinig extra kosten te hebben: "kost alleen veel tijd". De andere respondent geeft aan: "Het jaar is nog niet om, ik weet niet wat er nog meer van ons verwacht wordt".

Deel D: Afrondend

Na de 16 vragen met Likertschaal had de enquête nog een afrondend gedeelte met een open vraag gevolgd door een leeg tekstvak. De stelling/vraag was als volgt:

Bovenstaande vragenlijst richt zich vooral op de doelen en de vernieuwing die het Markemodel (breed) tot stand wil brengen. Maar wellicht heb je ergens kritiek op, mist er iets belangrijks in de aanpak, of heb je nog andere punten. Misschien zitten er ook nadelen aan het Markemodel. Gebruik de ruimte hieronder voor dit soort opmerkingen of adviezen!

De vraag gaf de respondenten de gelegenheid allerlei opmerkingen en adviezen aan te dragen over het Markemodel. Enkele thema's zijn al aangestipt bij de vorige enquêtevragen; toch worden ook veel nieuwe thema's aangesneden. De benoemde thema's worden hieronder beknopt weergegeven. Daarna volgt een overzicht van alle opmerkingen en adviezen die gegeven zijn.

Overzicht benoemde thema's

- Complimenten (zes maal) over de opzet van het Markemodel: het is een goed begin, ontzorgt in regelbrij, er wordt naar elkaar geluisterd en er wordt gewerkt aan vertrouwen tussen overheid, boeren en andere partners.
- Discussie over de noodzaak om het beloningssysteem eerlijk en aantrekkelijk te maken voor alle bedrijven, ongeacht hun grootte.
- Zorgen over top-down sturing of top-down mentaliteit bij sommige deelnemende organisaties.
- Twijfels over de vergoedingen: blijft er niet te veel onderweg hangen? En wanneer komt de extra beloning beschikbaar?
- Uitblijven van functionele actie: veel praten tot nu toe, maar weinig actie.
- Data en metingen: discussie over de noodzaak van meetgegevens en transparantie in het delen van alle meetgegevens.
- Noodzaak voor meer onderling vertrouwen tussen partijen om het Markemodel te laten slagen
- Sceptis over de pilot: is het niet te laat? Is er niet te veel overlap met de VKA? Houdt het niet na 2 jaar op? Leidt het niet tot meer bureaucratische rompslomp?
- Uitdagingen bij het combineren van tegengestelde doelstellingen en wet- en regelgeving met het Markemodel: beperkingen in het kunnen maken van uitzonderingen voor praktijkverbeteringen.
- Het belang van diversificatie in KPI's, inclusief dieren-KPI's

"Het fijne van het Markemodel is dat het mij als boer helpt te **ontzorgen van de regelbrij** waar je normaalgesproken in verdwaalt als je een **extra bijdrage voor natuur** wilt leveren. Het gevoel dat de vragende partij ook een **bijdrage** wil doen aan het **financieel aantrekkelijk** maken van de natuurdienst maakt dit project interessant."

"Er is **veel overlap vanuit VKA**, er is nu wel een vervolgstap op hetgeen daar besproken wordt. Qua bijeenkomsten e.d. moet er worden gewaakt voor een **overkill**."

"Ik heb een beetje het gevoel dat dit project **2 jaar te laat is begonnen** nu het nieuwe GLB er is. **Hoop niet dat het na 2 jaar ophoudt**."

"Wanneer het project loopt hoop ik dat het beschikbare geld **zoveel mogelijk bij de agrariërs** terecht komt die de inspanningen doen en niet onderweg blijft hangen aan bijvoorbeeld coaches, boekhouders etc."

"Het is een **mooi begin**. In de toekomst moet het nog **eenvoudiger tussen ondernemer en overheid**."

"Nadeel is: stel je voor over een aantal jaar zijn wij als Markemodel **zo goed bezig**, dat dit alsnog **opgelegd** gaat worden. Dan komt het **vertrouwen** weer om de hoek kijken. Ik weet wel: de **overheid heeft geen geduld** meer en anders andere **organisaties (ook) niet**."

"Er wordt door de partijen **goed naar elkaar geluisterd** en er wordt ook direct wat met de gedeelde informatie gedaan en dat geeft het **vertrouwen**."

"Ik hoop vooral dat deze pilot in **de toekomst wordt voortgezet** i.p.v. 2 jaar geld meepakken en dan weer opnieuw het wiel gaan uitvinden. Dat is op dit moment vooral wat de overheid! faciliteert i.p.v. vertrouwen hebben in een bepaald model."

"Ik heb erg mijn **twijfels** over het functioneren van het Markemodel. Het is tot heden veel interessant **veel praten** en **weinig functionele actie**."

"Als je doelen hebt, heb je ook **meetgegevens nodig**, bijvoorbeeld watermeetpunten, hoe vaak dat wordt gedaan om het duidelijker te maken waar naar toe te werken."

"Zorg dat **alle partijen eerlijk hun cijfers met elkaar delen**. Dat is de basis voor een echt Markemodel **zonder top-down** sturing en **vertrouwen** in elkaar. Als de partijen uit de Markeraad tenminste echt naar een Markemodel willen en niet **enkel maar** iets doen **voor hun imago**."

"Het Markemodel belooft extra beloning, maar **komt dat geld/ruimte beschikbaar?**

Het moet niet zo zijn dat het alleen een **vervanging van het GLB** is, want dan schiet de boer er weinig mee op. Borging van de **KLW** wordt een **grote uitdaging**. Maar zal moeten. De kans bestaat dat het weer eindigt in **bureaucratische rompslomp**."

"Maak **de drempel** van 20 punten **lager** en de beloning per punt omlaag zodat er voor alle bedrijven iets te verdienen is. Nu wordt een **bedrijf met veel grond** daar wel heel erg vaak/**veel voor beloond**. Je haalt je eiwit van eigen land/ kunt je ammoniak en stikstof bodemoverschot delen door lekker veel ha en hebt veel ruimte voor extra gewassen of natuur. Of je moet alles gaan delen per liter melk (dat is wat we produceren). Nu wordt een bedrijf dat toevallig veel grond heeft daar driedubbel voor beloond."

"In beginsel is de **opzet goed**. In de intro van de vragenlijst staat ook dat we de huidige wet en regelgeving even opzij moeten denken. Echter hoewel het ministerie van LNV ook deelneemt aan het Markemodel is het verdraaid lastig om de huidige tegengestelde doelstellingen te combineren. **Uitzonderingen zijn nu nog niet mogelijk** en we hebben ons aan de **wet- en regelgeving** te houden. De kansen en verbeterpunten die er zijn in de praktijk kunnen daardoor geen doorgang vinden. Ook vanuit de private partijen (RFC, Rabo) is er nogal een **top-down beleving** mede omdat ze geen uitzonderingen kunnen maken t.o.v. andere leden binnen hun organisatie. Het Markemodel kan wel werken maar dan moet er **meer onderling vertrouwen** komen tussen de partijen dan dat ik nu ervaar."

"Als we weer eens een bijeenkomst hebben moet het doel en **praktisch gericht** zijn en niet te veel op **theorie** en **lulverhalen**."

"**Grote grond bedrijven** zitten al gauw aan de **maximale vergoeding** Omdat we dit bij melkveehouders neer leggen mag er ook wel iets van **dieren-KPI's** in."

Conclusies en aanbevelingen

Uit de enquêteresultaten hebben we een aantal thema's kunnen trekken. Een belangrijk thema is vertrouwen, of het ontbreken daarvan. Daarnaast verdient het KPI-systeem extra aandacht, zijn er zorgen over het advies/de adviseurs en blijkt een grote behoefte aan perspectief binnen de pilot van het Markemodel.

Vertrouwen, wantrouwen

Vertrouwen en wantrouwen stonden centraal in deze enquête. Velen zien het Markemodel als een goede manier van toewerken naar meer vertrouwen via dialoog en gezamenlijke, regionale doelen. Verder wordt er veel waardering gegeven voor de mogelijkheid tot maatwerk, zowel op regionaal als bedrijfsniveau. Daarnaast wordt er waardering gegeven voor de integrale monitoring en borging door de VKA en VALA.

Toch is er her en der wantrouwen te bespeuren. Het wantrouwen richting de overheid blijft het grootst, maar ook worden er twijfels geuit over: de houdbaarheid van het Markemodel, de Boerenraad, de adviseurs, de intenties van de deelnemende partijen, de totstandkoming van KPI's en de verdeling en berekening van beloningen.

Vergeleken met eerdere beloningssystemen slaagt het Markemodel er goed in de eerder ervaren irritatiepunten bij boeren weg te nemen. Alle deelnemers onderschrijven dan ook de aanpak van doelsturing.

De dialogen in het Markemodel worden in de regel gewaardeerd, al staat er voor sommige boeren dan vervolgens te weinig actie tegenover.

Of deze dialogen zich ook direct vertalen in inspraak in het regioplan (ROP), of dat deze dialogen ook gaan leiden tot meer begrip bij de overheid, hebben boeren meer twijfels over: "We zullen gehoord worden, maar of er ook geluisterd wordt?"

Het grootste deel van de deelnemers is tot nu toe tevreden over de manier waarop het Markemodel prioriteiten binnen een gebied (richting 2030) duidelijker maakt middels een regionaal omgevingsplan.

KPI's

Het werken met KPI's is voor veel boeren begrijpelijk en overzichtelijk. Toch is er een kleine, maar niet onbelangrijke, groep boeren die meer moeite heeft met de KPI-systematiek. Het wordt soms als complex, onoverzichtelijk en moeilijk eigen te maken beschouwd. Het is belangrijk om extra aandacht te geven aan deze groep. Elke deelnemende boer wil graag met doelsturing werken; dan is het doorgronden van de doelen essentieel. Creëer ruimte en tijd voor extra uitleg door adviseurs, of koppel deze boeren aan boeren die de systematiek al goed onder de knie hebben, zodat ze elkaar op een toegepaste en laagdrempelige manier kunnen helpen.

De regionale wegingsfactoren, en de prioriteiten in de KPI beloning, worden als prettig ervaren. Het schept ruimte voor maatwerk en eigen input.

Een aantal boeren uitten zorgen over de KPI normen in de toekomst: ze verwachten dat deze te streng gaat zijn, waardoor er boeren zullen afhaken.

De totstandkoming van de KPI's is niet voor iedereen overzichtelijk, begrijpelijk en transparant. Sommige boeren krijgen het idee dat ze opgelegd worden en dat ze zelf niet voldoende mee hebben kunnen denken. Dit kan motivatie voor aanvullende inzet of deelname drukken. Andere boeren ervaren oneerlijke situaties met de KPI's: het lijkt alsof je als boer met veel grond veel makkelijker aan de doelen voldoet.

Daarbij worden soms ook KPI's gemist, bijvoorbeeld op dierenwelzijn.

Adviseurs

Veel boeren zijn tevreden met de aanwezigheid van adviseurs, die mee kunnen kijken met de bedrijfsvoering en zo adequate maatregelen kan voorstellen die passen bij de boer en het bedrijf. Toch werd er door de antwoorden heen wel benoemd dat het heel erg afhankelijk is van de adviseur zelf. Het is dus mogelijk dat er enige ongelijkvormigheid is tussen de adviezen dankzij verschillende adviseurs.

Daarom is het goed hier extra aandacht aan te besteden: Hoeveel advies is gewenst? En met welke frequentie? Minimale en maximale hulp kun je afspreken, maar daar binnen zou je maatwerk kunnen leveren zodat je zo min mogelijk tot last bent als adviseur, en tijd en energie besteed worden daar waar ze het meeste nut hebben. Daarnaast roept het de vraag op waar je terecht kan als boer als je vertrouwelijk wil aankaarten dat je niet geheel te spreken bent over de adviezen of de adviseur? En is er ruimte voor een second opinion?

Perspectief

Uit diverse antwoorden en opmerkingen blijkt een stukje vermoeidheid in pilotparticipatie en de sleur van 'het zoveelste tijdelijke project'. Er klinkt dan ook een oproep voor meer perspectief, veel verder dan twee jaar pilot. Wat gebeurt er na twee jaar? Het uitspreken van een voorlopige intenties, toezeggingen en visies door de deelnemende partijen over de jaren direct na de pilotfase zou hierbij kunnen helpen. Als de deelnemende boeren meer duidelijkheid hebben over hoe de deelnemende partijen (de persoon alsook diens organisatie) er in staan, en andersom natuurlijk ook, kan er richting de toekomst samen gebouwd worden aan een gedeeld vertrouwen.

Uiteindelijk is het perspectief dat het Markemodel kan bieden afhankelijk van het succes van de pilot. Door gedurende de pilotjaren samen op te trekken, samen te leren en samen te verdiepen, kunnen al op de korte termijn kleine successen behaald worden. Deze successen samen maken het kunnen bieden van perspectief voor na de pilotperiode des te makkelijker. Daarbij is het goed om na te denken over wie inspraak heeft in de toekomst van het Markemodel, en hoe dat te organiseren. Wie mag er mee denken? Hoe wordt er gezamenlijk gereflecteerd? Hoe wordt reflectie gefaciliteerd? Wordt er ook gereflecteerd met de 'trekkers' zelf?

Perspectief kan ook geboden worden door verder te kijken dan alleen de pilot. Het kunnen werken aan landschaps- en milieudoelen en daar een passende beloning voor krijgen is een mooi begin. Friesland Campina, Provincie Gelderland, Rabobank en Waterschap Rijn en IJssel waarderen de inzet van de boeren niet alleen, maar belonen deze dus ook binnen de pilot. Echter, het verzorgen en verbeteren van het landschap en de leefomgeving is iets waar de hele maatschappij baat bij heeft. Door met regelmaat naar buiten te treden met de succesverhalen van de pilot haal je deze maatschappelijke waardering op.

Een stukje meer begrip en waardering voor de boer is al mooi, maar het hoeft niet bij slechts 'een waardering' te blijven. De inzet van boeren voor het landschap en milieu kan namelijk ook beloond worden door de maatschappij. Met het zichtbaar inzetten voor de Achterhoek en de leefomgeving heb je een verhaal dat als een huis staat. Dit verhaal kan daarna gekoppeld worden aan producten of activiteiten. De consument is in ieder geval bereid meer te betalen voor regionaal geproduceerd voedsel als er ook ingezet wordt op landschaps- of milieudoelen, ondanks de gestegen supermarktprijzen^{2, 3}. Een korte(re) keten, al is het maar gedeeltelijk, gekoppeld aan de landschaps- en milieu-inzet in het Markemodel, maakt samen al een sterk verhaal. Tegelijkertijd biedt dit ook weer kansen voor toerisme een bredere landbouw. Dit kan bijvoorbeeld via een voedseltocht langs de boeren, verblijf/camping/hotellerie op de boerderij, een ijssalon of melktap aan het bedrijf, maar ook bijvoorbeeld via koppelingen met lokaal-maatschappelijke organisaties, zorg- en welzijnsorganisaties of onderwijs.

De pilot (landschaps- en milieudoelen), eigen gemaakt en vermarkt voedsel en verbrede landbouw grijpen dan in elkaar, versterken elkaar, geven diverse en bredere verdienmodellen en daaropvolgend ook een stukje toekomstperspectief.

² Eenvandaag (2023): <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/ondanks-hoge-supermarktprijzen-willen-en-kunnen-consumenten-best-meer-betalen-voor-boerenproducten/>

³ Van der Schans, J. W., & van Wonderen, D. (2019). Korte ketens in Gelderland. (Wageningen Economic Research Nota; No. 2019-072). Wageningen Economic Research, <https://doi.org/10.18174/495050>

ONDERZOEK FUNCTIONEREN MARKEMODEL

- Reden voor de enquête

Het Markemodel is ontstaan uit een initiatief van VKA en VALA. De kern van het Markemodel is dat het staat voor een andere manier van sturen en samenwerken. Niet gefragmenteerd, top-down en generiek, maar integraal, horizontaal met dialoog en regionaal specifiek. We zitten nu in de testfase: kunnen we het Markemodel samen tot leven wekken zodat het echt werkt in de praktijk? Daarvoor is dit onderzoek in samenwerking met de WUR van heel groot belang. Iedere deelnemer ontvangt een basis vergoeding voor deelname. Daarom verwachten we van iedere deelnemer een ingevulde vragenlijst.

- Deze vragenlijst invullen

Bij elke vraag of stelling zijn er 6 antwoord mogelijkheden: sterk mee oneens tot en met sterk mee eens of 'weet het niet'. Als je de lijst met pen invult: omcirkel dan het gekozen antwoord. Als je het elektronisch doet: type een X achter het gekozen antwoord. Daarnaast is er bij elke vraag ruimte om je antwoorden toe te lichten, mocht je dat willen. Zeker bij extreme uitschieters zijn we geïnteresseerd in wat er heel goed of juist fout gaat. Daarnaast is er aan het einde van de vragen ook ruimte om meningen en adviezen te geven over het Markemodel.

- Hoe worden de antwoorden verwerkt?

De antwoorden worden (onder regie van) de WUR verwerkt. Individuele vragenlijst worden vertrouwelijk behandeld en alleen collectieve uitkomsten worden gebruikt en gedeeld. Op deze vragenlijst hoeft je geen naam te zetten. Het moet wel duidelijk zijn dat je de lijst hebt ingevuld en ingeleverd. Dat kan door de lijst fysiek in te leveren, per post te sturen of te mailen naar Arie Schoemaker | Vala <a.schoemaker@de-vala.nl>

- Wat gebeurt er met de resultaten?

De antwoorden worden geanalyseerd waarbij we geïnteresseerd zijn in de patronen en ook naar interessante individuele opmerkingen en suggesties. We willen dat het Markemodel gaat werken zoals bedoeld. Dus hebben we feedback nodig om van te leren. De interpretaties en conclusies worden gedeeld met alle direct betrokkenen binnen het Markemodel. Daarnaast zullen onderzoekers van de WUR verdiepend vervolgonderzoek doen op dit punten die het meest relevant zijn voor de verdere ontwikkeling

A: Over de nieuwe manier van sturing en samenwerking binnen het Markemodel

Het Markemodel draait nu als GLB-pilot naast de oude praktijk. Probeer je voor te stellen dan het Markemodel zoals je dat nu ziet werken binnen deze pilot een algemene manier van werken zou zijn die de oude praktijk vervangt, hoe kijk je dan naar het Markemodel?

1. In de huidige praktijk bestaan veel irritatiepunten bij boeren (vanuit diverse hoeken top-down sturing krijgen, in een beloningssysteem mis je één vinkje en krijg je geen beloning, etc.). In de aanpak van het Markemodel worden dit soort irritatiepunten goed verminderd.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
2. Het Markemodel werkt met doelsturing. Het is aan de boer om te kijken hoe hij wil bijdragen. Die aanpak steun ik.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
3. Ik geloof dat de opzet met een dialoog binnen het Markemodel maakt dat er beter naar elkaar geluisterd wordt. Verschillende doelen kunnen elkaar in de weg zitten. Daar wordt open over gesproken. Dat helpt om tot een overeenstemming te komen m.b.t. een regionaal omgevingsplan.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
4. Door deze werkwijze worden wij als boeren beter gehoord door sturende partijen en wordt er in het uiteindelijke regioplan (ROP) ook echt rekening gehouden met onze professionele inbreng.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					

B: Over de instrumenten waarmee gewerkt wordt

Samenwerking en sturing vergen instrumenten. Hoe bevallen die? Helpen die bijvoorbeeld om de vertaling te maken van regionaal niveau naar jouw bedrijf? Kan het beter? Mis je iets?

5. Het Markemodel start met een Regionaal Omgevingsplan. De prioriteiten binnen een gebied richting 2030 worden zo duidelijker voor mij.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
6. De werkwijze met KPI's vind ik begrijpelijk en overzichtelijk.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
7. Door met regionale wegingsfactoren te werken kan je met elkaar goed de prioriteiten bepalen en die KPI's zwaarder belonen. Dat is een eerlijkere en betere werkwijze dan een landelijke standaardregeling.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
8. Het feit dat er een adviseur meekijkt met mijn bedrijf maakt dat ik meer grip krijg op de opties om aan doelen te werken					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
9. Een integrale monitoring en borging in samenwerking met adviseurs (VKA) en de VALA maakt het deelnemen aan milieu- en landschapsprojecten een stuk eenvoudiger.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
10. Ik ben tevreden met de vertegenwoordiging van de hele deelnemersgroep door de Boerenraad					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					

c: Over betrokkenheid en vertrouwen

We zien in onze maatschappij een dalend vertrouwen in overheden. Je kan je snel machteloos voelen om daaraan iets te veranderen. Het Markemodel wil werken aan herstel van vertrouwen door een andere manier van sturen en samenwerken. Maar zijn we op de goede weg? Wat is jouw mening hierover en gevoel hierbij?

11. De basis om als boeren samen te werken aan regiodoelen maakt dat ik me meer betrokken voel met hoe het met deze regio gaat op het gebied van toekomstbestendige landbouw.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
12. Door de werkwijze van het Markemodel leer ik nieuwe dingen over mijn bedrijfsvoering in relatie tot de milieudoelen.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
13. Ik geloof dat in de voorgestelde werkwijze de monitoring en borging om te belonen transparant en eerlijk zal verlopen.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					
14. Als er door overheden gewerkt zou worden op de manier van het Markemodel zou mijn vertrouwen in de overheid groeien.					
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
Eventuele toelichtingen					

15. De inzet voor milieu- en landschapsdoelen groeit op mijn bedrijf door de werkwijze van het Markemodel.

<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
-----------------------------	---------------	-----------------	-------------	---------------------------	----------------------

Eventuele toelichtingen

16. De vergoeding voor de huidige inzet (korte termijn acties) is goed genoeg.

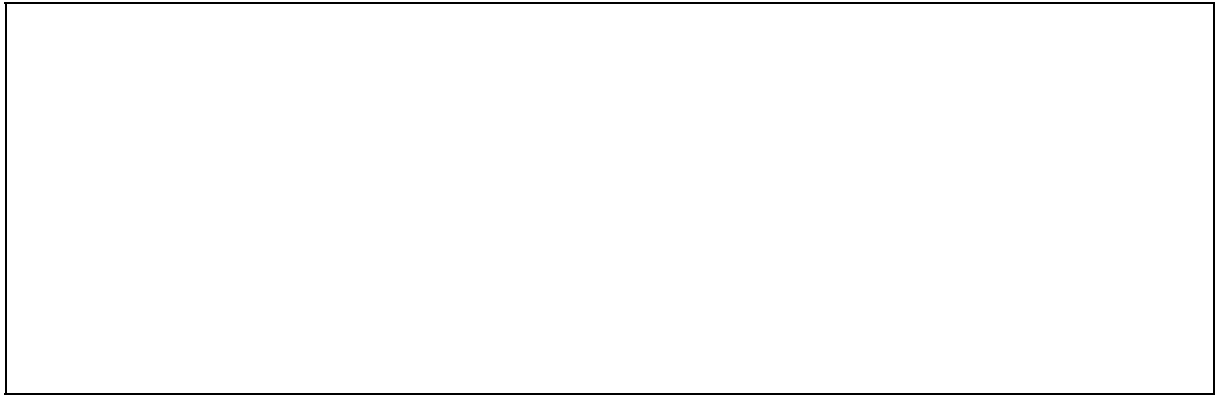
<i>Sterk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Sterk mee eens</i>	<i>Weet het niet</i>
-----------------------------	---------------	-----------------	-------------	---------------------------	----------------------

Eventuele toelichtingen

Afrondend

Bovenstaande vragenlijst richt zich vooral op de doelen en de vernieuwing die het Markemodel (breed) tot stand wil brengen. Maar wellicht heb je ergens kritiek op, mist er iets belangrijks in de aanpak, of iets dergelijks. Misschien zitten er ook nadelen aan het Markemodel.

Gebruik de ruimte hieronder voor dit soort opmerkingen of adviezen!



Bedanken voor de tijd en moeite

De uitkomsten worden met jullie gedeeld. Onderzoekers van de WUR zullen dit ook gebruiken om verder vervolgonderzoek te doen, o.a. met interviews.

Analyse Markemodel

Wietske in 't Veld

Wageningen Plant Research

VERTROUWELIJK

Inhoud

Samenvatting	3
1 Inleiding	4
1 Motivatie deelname aan Markemodel	5
1.1 Markeraads partijen	5
1.1.1 Van middel naar doelsturing	5
1.1.2 Een gezamenlijke beweging op gang brengen	5
1.2 Boeren (2 deelnemers)	5
2 Succesfactoren Markemodel	6
2.1 Markeraadspartijen	6
2.1.1 Financiële prikkel	6
2.1.2 Betrokkenheid ketenpartijen, overheden en boeren	6
2.1.3 Gebiedsgericht werken	6
2.2 Boeren (2 deelnemers)	7
3 Verbeterpunten Markemodel	8
3.1 Markeraadspartijen	8
3.1.1 Betere inzage huidige ecologische impact	8
3.1.2 Leren van soortgelijke initiatieven	8
3.1.3 Meer contact met de boer	8
3.2 Boeren (2 deelnemers)	8
3.2.1 Borging resultaten	9
3.2.2 KPI systematiek	9
3.2.3 Pilot status van project	10
3.2.4 Markeraad & boerenraad	10
4 Toekomstperspectief Markemodel	11
4.1 Markeraadspartijen	11
4.1.1 Bruikbaarheid model voor opschaling	11
4.2 Boeren (2 deelnemers)	11
5 Tot slot	13

Samenvatting

Het Markemodel is een nieuw regionaal sturingsmodel, ontwikkeld als reactie op de behoefte van boeren aan meer erkenning, autonomie en invloed. Het model biedt een alternatief voor het huidige sturingsmodel binnen de landbouw, door middel van doelsturing op regionaal niveau. In dit rapport is een analyse van het Markemodel uitgevoerd op basis van interviews met de Markeraadspartijen Friesland Campina, de Rabobank, Provincie Gelderland en Waterschap Rijn & IJssel en twee deelnemende boeren.

Zowel Markeraadspartijen als boeren erkennen de positieve aspecten van het Markemodel. Beide partijen zien de structuur die er ligt als veelbelovend. Markeraadspartijen zijn aanzienlijk positiever over het Markemodel in vergelijking met de twee geïnterviewde boeren. Een belangrijke succesfactor, volgens beide partijen, is de financiële prikkel via de systematiek van kritische prestatie indicatoren (KPIs). Daarnaast wordt de samenwerking tussen ketenpartijen, overheden en boeren belangrijk beschouwd, evenals het gebiedsgerichte werken.

Echter, ondanks de erkenning van het potentieel, uiten zowel Markeraadspartijen als boeren ook punten van kritiek. De kritiek kwam voornamelijk vanuit de geïnterviewde boeren. Er is ten eerste meer behoefte vanuit de geïnterviewde boeren aan transparantie over monitoring en evaluatie van resultaten. Een ander punt van kritiek was de beperkte ruimte om te experimenteren met de KPI werkwijze, doordat boeren gebonden zijn aan huidige wet- en regelgeving. Het is daarom lastig te beoordelen of het Markemodel daadwerkelijk bijdraagt aan verbetering van natuur- en milieudoelen.

In de toekomst liggen nog uitdagingen met betrekking tot financiering en de betrokkenheid van minder gemotiveerde boeren. Er werden zorgen geuit door een wat intensievere boer over de beloningssystematiek, die voordeliger is voor extensieve boeren. De drempel om deel te nemen voor intensievere boeren kan daardoor te hoog zijn, en deelname kan worden ontmoedigd. Deze zorgen werden ook geuit door een geïnterviewd Markeraadslid. Daarnaast uiten boeren hun angst voor de afname van vergoedingen in de toekomst, waardoor het minder aantrekkelijk wordt om deel te nemen. Het verdienen van de boterham blijft de belangrijkste drijfveer voor de geïnterviewde boeren.

1 Inleiding

Het Markemodel is een nieuw regionaal sturingsmodel in de landbouw om het behalen van milieu- en natuurdoelen op regionaal niveau te stimuleren. Het model is ontstaan als reactie op het huidige sturingsmodel, waar de overheid stuurt op meer generieke maatregelen. De landbouw is echter niet eenvormig, opgaven en verdienmodellen binnen de landbouw verschillen van regio tot regio. Regionale sturing biedt dan ook een veelbelovend alternatief.

Binnen het Markemodel kunnen boeren tegen vergoeding maatregelen uitvoeren die bijdragen leveren aan de opgaven binnen hun regio. Opgaven kunnen bijvoorbeeld zijn het verminderen van broeikasgasuitstoot of het verhogen van de biodiversiteit. Binnen het Markemodel wordt niet meer met middelvoorschriften gewerkt, maar met doelsturing door middel van kritische prestatie indicatoren (KPI's). De boer kan punten behalen en daarmee een vergoeding verkrijgen. Een derde vernieuwende component is de horizontale sturing, waarbij bestuurders en gestuurden op gelijk niveau staan binnen het besluitvormingsproces. Regionale dialogen worden gehouden en een boerenraad heeft inspraak namens de boeren binnen een gebied.

Voor dit rapport zijn vier Markeraadspartijen (Rabobank, FrieslandCampina, Provincie Gelderland & Waterschap Rijn en IJssel) en twee boeren die hebben deelgenomen aan het Markemodel geïnterviewd. Op basis van de interviews is een analyse gedaan van motivatie voor deelname, succesfactoren, knelpunten en toekomstperspectief van het Markemodel. Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Alle partijen hebben een toestemmingsformulier ingediend, waarin akkoord wordt gegeven voor het anoniem gebruik van de data.

1 Motivatie deelname aan Markemodel

1.1 Markeraads partijen

Vertegenwoordiger van de bij het Markemodel betrokken regimepartijen zijn ondervraagd over de totstandkoming van samenwerking met het Markemodel. Verschillende redenen worden benoemd om samenwerking aan te gaan met het Markemodel.

1.1.1 Van middel naar doelsturing

Het Markemodel is tot stand gekomen vanuit het denken in doelsturing door middel van kritische prestatie indicatoren (KPI). Met KPI's vindt er een verschuiving plaats van sturing via maatregelen, naar sturing op doelen. Hierbij krijgt de boer meer vrijheid om de beoogde doelen te halen, in plaats van gebonden te zijn aan bedrijfsspecifieke maatregelen. Via deze weg wordt aanspraak gedaan op het vakmanschap van de boer en vindt een positieve stimulans plaats om te verduurzamen. Alle geïnterviewden regimepartijen geven aan deze doelsturing te ondersteunen.

1.1.2 Een gezamenlijke beweging op gang brengen

Er wordt ook genoemd dat het belangrijk wordt geacht dat er een gezamenlijke beweging via het Markemodel op gang komt. Regimepartijen geven aan in te zien dat de transitie niet alleen vormgegeven kan worden, maar dat hier zowel boeren, ketenpartijen als overheidspartijen bij betrokken moeten worden. Binnen het Markemodel zijn een variëteit aan partijen betrokken, waarbij krachten worden gebundeld. Alle betrokken regimepartijen geven aan dat het Markemodel goed past binnen de duurzaamheidsstrategie van de organisatie. Er is dus een breed draagvlak bij een variëteit aan invloedrijke partijen. Op deze manier was het relatief gemakkelijk een gezamenlijke beweging als het Markemodel op gang te krijgen. Het Markemodel is een stimulans om gezamenlijk aan de duurzaamheidsbeweging te werken.

"Het is niet alleen dat je een systeem even kunt gaan veranderen [...]. Je hebt daar een bepaalde gedragsverandering en ook samenwerking voor nodig om iedereen mee te nemen in hetzelfde proces. En dat spreekt mij juist ook heel erg aan in dat Markemodel." (ID-01)

1.2 Boeren

Een geïnterviewde boer gaf aan sceptisch te zijn bij de start van het proces, vanwege eerdere negatieve ervaringen met pilots waarbij financiële schade was opgelopen. Echter werden de deelnemers van het Markemodel gezien als een frissere groep, met een goede visie waardoor de boer toch besloot te participeren. Ook de andere geïnterviewde boer gaf aan dat hij mee deed vanwege het positieve beeld wat hij had over het Markemodel.

2 Succesfactoren Markemodel

2.1 Markeraadspartijen

De volgende succesfactoren zijn benoemd door geïnterviewde Markeraadspartijen.

2.1.1 Financiële prikkel

De meest genoemde succesfactor is de financiële prikkel via de KPI systematiek. Binnen het Markemodel wordt gewerkt met het stapelen van beloningen via de KPIs. Regimepartijen geven aan dat ze zien dat veel boeren het belang van verduurzaming inzien, maar dat ze vinden dat er een duurzaam verdienmodel achter moet staan. Met het realiseren van deze financiële prikkel wordt een grotere groep boeren gestimuleerd om te verduurzamen. Het realiseren van een duurzaam verdienmodel door middel van het stapelen van beloningen wordt vaak genoemd, een geïnterviewde geeft aan dat dit misschien wel het belangrijkste aspect aan het Markemodel is:

"Waar het Markemodel dankbaar gebruik van maakt, is dat je standaarden gaat definiëren. Die standaarden worden dus ook vanuit het perspectief van de boer ook op dezelfde manier beoordeeld, de uitgangspunten zijn allemaal hetzelfde. En dat je op basis van die standaarden juist ook een stapeling van beloning kunt creëren. Dus de bank doet iets, de grondeigenaren, waterschappen, GLB, verwerkers. Zodat het juist interessant wordt om die stap te kunnen maken voor de boer." (ID-01)

2.1.2 Betrokkenheid ketenpartijen, overheden en boeren

Als tweede succesfactor wordt de samenwerking tussen ketenpartijen, overheden en boeren benoemd. Zoals benoemd in de vorige paragraaf, geven regimepartijen aan dat ze onderdeel van een groter systeem zijn met vele andere actoren. De betrokkenheid van vele van deze actoren en het hebben van een goed netwerk wordt gezien als een succesfactor. Een bijkomend voordeel is dat kennis makkelijk kan worden uitgewisseld tussen verschillende partijen. Specifiek wordt meermaals de sterke betrokkenheid van boeren bij het Markemodel benoemd. In de Achterhoek is volgens een geïnterviewde een enthousiaste groep ondernemers aanwezig die graag aan de slag gaat met verduurzaming. De boeren worden meegenomen in het Markemodel via een dialoog.

"Dat kun je niet alleen bij een bank of dat kan niet alleen bij een overheid, maar juist ook door de partijen aan tafel te zetten die ook een invloed kunnen uitoefenen op een verandering ook binnen de eigen organisatie. Want het is niet alleen een verandering bij de boeren zelf. Maar dat is juist ook een verandering bij de organisaties die in de keten, maar ook overheidspartijen die daar zelf ook een rol in kunnen vervullen. Nou, dat— En als je dan toch wel sleutelfiguren daar een rol in laat spelen, die ook echt invloed kunnen uitoefenen op de organisatie, dan kun je ook wel effecten bereiken." (ID-01)

2.1.3 Gebiedsgericht werken

Een derde succesfactor binnen het Markemodel is gebiedsgericht werken binnen regionale sturing. Samen met boeren wordt gekeken naar de uitdagingen die spelen binnen het gebied. Op deze wijze kan er rekening gehouden worden met lokale omstandigheden en kan maatwerk geleverd worden.

"En toch heb ik het idee dat we bij de Markemodel daar best een gezamenlijk beeld over ontwikkelen, juist omdat we in die dialoog die normen samen bepaald hebben. Dan denk ik nou, dat is dan wel weer een goed voorbeeld dat je in ieder geval ook om spraakverwarring om die te voorkomen een gemeenschappelijk beeld creëert van dit verstaan wij onder duurzaamheid in de zin dat je daar dan nog iets extra's, waar je geld voor krijgt. Dat is heel concreet." (ID-02)

2.2 Boeren

In tegenstelling tot de Markeraadspartijen waren boeren wat minder lovend over het Markemodel. De geïnterviewde boeren geven aan achter de principes van het Markemodel te staan, maar dat aan de uitvoering nog enkele dingen op zijn te merken. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de punten van kritiek van de geïnterviewde boeren. Hieronder wordt beschreven wat de geïnterviewde boeren als voordelen zien van het Markemodel.

Het voornaamste voordeel volgens geïnterviewde boeren was de financiële prikkel – beide boeren gaven aan dat 'de boterham verdienen' het meest belangrijk wordt geacht. Mee werken aan milieu- en natuurdoelen wordt alleen gedaan indien het rendabel voor de boer is.

Boeren ondersteunen de insteek van het KPI denken en beamen dat er meer vrijheid wordt verkregen door middel van doelsturing. Echter is de vrijheid nu nog beperkt vanwege huidige wet- en regelgeving.

Ook wordt aangegeven dat het Markemodel leidt tot kennisvermeerdering door de inzet van adviseurs. Beide boeren geven aan dat er wat extra kennis is verkregen over milieudoelen waar tot dan toe niet of weinig werd gedaan op de boerderij – zoals het verminderen van gewasbescherming en het verdunnen van mest met water.

3 Verbeterpunten Markemodel

3.1 Markeraadspartijen

Tijdens de interviews met regimepartijen is ook gevraagd naar verbeterpunten binnen het Markemodel. In vergelijking met de succesfactoren werden relatief weinig verbeterpunten benoemd. Geïnterviewde regimepartijen waren voornamelijk positief over het Markemodel en benoemden daarom veel meer succesfactoren dan verbeterpunten. Echter zijn er toch een drietal verbeterpunten naar boven gekomen.

3.1.1 Betere inzage huidige ecologische impact

Volgens een geïnterviewde zou het nuttig zijn om boeren een beter inzicht te geven in de huidige ecologische impact van hun bedrijfsvoering.

"Sommige boeren geven aan dat ze inzicht willen van hoe duurzaam ze nu zijn, dan weten ze preciezer waar ze heen moeten. Het zou ideaal zijn als je meer inzicht kan geven over waar iemand staat, waar ze naartoe moeten, wat voor maatregelen en investeringen er precies gedaan kunnen worden om bepaalde ecologische impact te realiseren" (ID-01)

3.1.2 Leren van soortgelijke initiatieven

Daarnaast kan er meer geleerd worden van soortgelijke initiatieven als de Brabantse Biodiversiteitsmonitor. Tot nu toe is er weinig uitwisseling met soortgelijke projecten.

3.1.3 Meer contact met de boer

Een laatste verbeterpunt dat aangegeven wordt door geïnterviewde regimepartijen is het contact met de boer. Het is nodig om in gesprek te blijven om beter in te kunnen schatten of er op individueel deelnemersniveau meer steun nodig is.

"We zijn vorig jaar vooral heel hard bezig geweest om de KPI's de lat op de juiste hoogte te leggen, en vervolgens zijn boeren daarmee aan de slag gegaan. Maar daarmee is in ieder geval voor mij wel wat afstand gekomen tussen de deelnemers in het project en de projectgroep [...] Binnen de projectgroep spreken we elkaar wel, maar er zit ook een laag tussen de projectgroep en de bedrijfsadviseurs die met de boer gaan praten over het behalen van de doelen. De mogelijkheden die je misschien vanuit de projectgroep ziet, het is de vraag of die dan via die adviseurs laag ook in het gesprek met de boer op tafel komen, of dat het toch soms te veel wordt doorgedaan op de bekende weg, daar denk ik wel dat nog ... dat verbetering mogelijk is, ja." (ID-04)

3.2 Boeren

Opvallend was dat beide geïnterviewde boeren aanzienlijk meer punten van kritiek hadden in vergelijking tot de Markeraadspartijen.

3.2.1 Borging resultaten

Een cruciaal aspect van het Markemodel is de borging van resultaten en het meten van prestaties. Een geïnterviewde boer geeft aan dat hij denkt geen ruimte te kunnen krijgen van de landelijke politiek om zelf te experimenteren met het behalen van doelstellingen. Momenteel moet alles voldoen aan een landelijke norm binnen een generiek beleid, er zijn geen uitzonderingen en dat frustriert.

"Ja. LNV is ook een participant in de marktraad [...]. Op het gebied van CO2, noem maar even een voorbeeld, als ze daarop willen sturen, dan is er wat mogelijk [...]. Maar als ze daar twijfels aan gaan trekken, van hé, hoe betrouwbaar is het allemaal, van ja, we moeten toch weer terug naar de landelijke borging toe, en niet naar de uitzondering. Dan gaat de meerwaarde waarschijnlijk tegenvallen van het Markemodel" (ID-05)

Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de manier waarop resultaten gemeten en geëvalueerd worden. Transparantie en openheid is hiervoor een vereiste. Momenteel ervaren geïnterviewde boeren onvoldoende duidelijkheid over de manier waarop resultaten worden gemeten en geëvalueerd. Volgens één geïnterviewde boer is het cruciaal om transparantie en openheid te geven over monitoring en meting van resultaten.

"Ik denk dat de partijen uit de Markeraad moeten laten zien wat ze meten, wat er gebeurt. Dus provincie die laat zien wat ze meten aan bijvoorbeeld de ammoniakuitstoot, welke waardes en waar komen die vandaan? Een eerlijke berekening, wat gebeurt door wie? En ook kijken, wat was er toen? Wat is er nu? Waar willen we naartoe? Dan krijg je een eerlijke discussie en kun je het met KPI's of een andere manier kijken hoe je het beloont. Dan heb je als boer ook het idee dat je echt wat doet en waar je naartoe werkt. Dan heb je echt een concreet iets. Nu worden de KPI's ingestoken van, over dat hekje moet je heen springen, dan krijg je geld. Dan hou je dezelfde ellende dat er nu is in de landbouw met de overheid. [...] Ongetwijfeld worden er nu ook dingen gemeten. Alleen, het wordt binnenskamers gehouden wel, laat het waterschap zien wat er gebeurt hier met de vloed. [...] Wij leveren ook onze cijfers eerlijk aan. Wij leggen ons hele bedrijf bloot bij hen neer. Alle cijfers, alles. Dat mag ook, maar dat verwacht ik ook van de andere partijen dat ze dat doen. Dat lijkt me eigenlijk niet meer dan normaal. Zeker als je dan in een Markeraad een eerlijke discussie wil. Want hoe krijg je dan ooit een eerlijke discussie als de een alle kennis heeft en de andere vijf die achterhoudt?" (ID-06)

3.2.2 KPI systematiek

Het KPI denken wordt in de basis omarmd door de boeren, maar leverde ook kritiek. Boeren ervaren door de huidige wet- en regelgeving te weinig vrijheid om daadwerkelijk met doelsturing aan de slag te gaan. Daarnaast gaf een geïnterviewde aan dat de KPI doelen vooraf bepaald leken. De inspraakavond voelde voor de betreffende boer meer als een formaliteit. Dezelfde boer geeft aan dat er kritisch gekeken moet worden naar de beloning van de KPI doelen. Momenteel worden doelen per hectare gesteld, waarbij intensievere boeren minder beloond worden dan extensievere boeren. De geïnterviewde gaf aan dat hij – en collega boeren die op een intensievere wijze produceren op deze wijze minder geprikkeld worden om mee te doen aan milieu en natuurdoelen omdat deze onhaalbaar lijken te zijn. Het Markemodel lijkt gemakkelijker haalbaar voor extensieve boeren dan voor intensieve boeren wat het draagvlak onder intensievere landbouwers bemoeilijkt.

"Nou, de grens is wel heel erg gesteld op extensieve bedrijven. Die worden gewoon heel erg bevoordeeld. Die wil de overheid misschien ook graag en daarom doen ze dat misschien ook wel, maar ik heb het idee dat dat gewoon niet eerlijk is." (ID-06)

3.2.3 Pilot status van project

Geïnterviewde boeren geven aan dat de pilot status van het project, het lastig maakt te beoordelen of het sturingsmodel daadwerkelijk effectief is. De huidige wet- en regelgeving beperkt de ruimte en vrijheid van boeren om effectief doelsturing toe te passen binnen het Markemodel, wat resulteert in onzekerheid over het behalen van resultaten. Daarnaast zorgde de pilot status er volgens boeren voor, dat processen soms snel geregeld moesten waardoor dingen op een hoop gegooid werden en niet altijd helemaal doordacht waren.

"Eind vorig jaar moest alles binnen een kort tijdsbestek rond gezet worden, daar is het één en ander wel op een hoop gegooid [...] Het is het proces, organisatorisch, laat ik het zo zeggen. Dat moet nog even groeien" (ID-05)

3.2.4 Markeraad & boerenraad

Om het vorige punt van kritiek weg te nemen, is meer transparantie en openheid vanuit de Markeraad wenselijk. Boeren geven aan weinig zicht te hebben op de besluiten die in de Markeraad genomen worden. De geïnterviewde boer geeft aan dat hij waardering, eerlijkheid en openheid erg belangrijk acht en dat voornamelijk de openheid soms wat mist wat hem betreft.

De Boerenraad, wordt ook bekritiseerd door dezelfde geïnterviewde vanwege een gebrek aan representativiteit. De geïnterviewde heeft het gevoel dat de boerenraad niet een representatieve weergave is van de boeren in de Achterhoek.

"Nou, dat ligt er natuurlijk aan welke boer in de Markeraad zit. [...] er zitten extensieve boeren in met veel beheer grond. Dus die hebben er heel veel belang bij dat de KPI's per hectare gaan. Ik denk ook niet dat die Markeraad nou een hele goede afspiegeling is van ons boeren. Nee. Die is ook een beetje met kokend water bij elkaar gezet. Wij moesten daar naar een bijeenkomst toe. En daar moest toen ter plekke een boerenraad aangewezen worden. Dan wordt er gevraagd wie er willen en dan steken altijd net de verkeerde mensen hun hand op. Zo gebeurt dat vaak, tenminste in mijn oog." (ID-06)

4 Toekomstperspectief Markemodel

4.1 Markeraadspartijen

De verschillende regimepartijen is gevraagd naar de opgaven die ze voor zich zien in de toekomst. Het doel is om het Markemodel uit te breiden naar andere regio's, om vervolgens het model landelijk te kunnen uitrollen. Verschillende partijen geven aan complicaties te zien voor de toekomst.

4.1.1 Bruikbaarheid model voor opschaling

Bij verschillende regimepartijen heerst de vraag in hoeverre het Markemodel bruikbaar is voor opschaling. Daarnaast geven geïnterviewden aan dat financiering in de toekomst voor het Markemodel een heikel punt kan zijn. De grootste vraag is waar geld vandaan gaat komen voor beloningen van de KPI's. Daarnaast liggen er uitdagingen in de vraag hoe je de groep boeren die minder intrinsiek gemotiveerd zijn mee kan krijgen.

"Kijk, oorspronkelijk was het idee, was een pilot voor het GLB [...]. We wilden dus een alternatief bedenken om de Europese subsidies die nu verstrekt worden deels via inkomensondersteuning en deels via allerlei projectsubsidies – te vervangen. Met die gedachtegang zal je Europese gelden die naar Nederland gaan hierop willen inzetten, maar dat is niet zo van vandaag op morgen geregeld. Dan moet je eigenlijk ook Brussel meehebben, dus dat is wel heel ambitieus." (ID-03)

"Je hebt een groep boeren die intrinsiek gemotiveerd zijn en hier ook in mee willen denken. [...]. En je hebt altijd een bepaalde groep die in weerstand zit. Die bereik je altijd moeilijker. Dat zie ik nog wel als een uitdaging eigenlijk, hoe ga je de groep boeren uitbreiden? Want de groep die aangehaakt moet worden, daar zijn de veranderingsprocessen nog groter dan bij boeren die al intrinsiek gemotiveerd zijn." (ID-01)

4.2 Boeren

Beide geïnterviewden geven aan dat er een angst ontstaat voor afname van de vergoedingen in de toekomst van het project. De vergoeding is het belangrijkste aspect voor beide deelnemers om te participeren in het Markemodel. Indien de vergoeding af zou nemen, zou er weinig motivatie meer zijn om deel te nemen. Daarnaast geeft één van de geïnterviewden aan dat de drempelwaarde om een vergoeding te ontvangen te hoog is en de vergoedingen te laag. Hierdoor is er weinig motivatie meer om bij te dragen aan milieudoelen en zijn kosten niet in verhouding met de opbrengsten.

"Op het moment is het goed, maar ze praten nu al over opschalen [...]. En ik ben bang dat het allemaal weer te veel gaat verwateren, de vergoeding [...] Zoals het nu voor staat, is het de moeite waard [...] Maar zoals ook in sommige voorstellen laatst al, is dat serieus gaan opschalen, zonder dat de financiële middelen ook dusdanig verhoogd worden. Dan heb ik wel weer het idee dat wij als laatste aan de beurt zijn met uitdelen." (ID-05)

"In een ander pilot project kregen ze heel veel cijfers van ons boven tafel. Over hoe goed wij deden, die moesten we aanleveren en dat werd weer de norm waar de andere bedrijven weer naartoe moesten. En ik heb het idee met het Markemodel is dat is ook zo. Ze gaan dan kijken hoeveel hekjes we hebben om over te springen en dan wordt straks de rest daaraan opgehangen." (ID-06)

5 Tot slot

De tekst bespreekt de percepties van zowel Markeraadspartijen als (twee) boeren over het Markemodel. Er zijn zowel sterke als zwakke punten te vinden in de analyse van de interviews. Beide partijen erkennen de positieve aspecten, zoals de financiële prikkel en regionale sturing. Echter zijn er ook punten van kritiek, zoals gebrek aan transparantie over monitoring en de beperkte ruimte binnen de huidige wet- en regelgeving. Beide partijen uiten zorgen over hoe het Markemodel zal voortbestaan in de toekomst. Boeren uiten zorgen over het afnemen van vergoedingen, terwijl regimpartijen niet zeker zijn over de financiering.

Er moet in acht genomen worden, dat er maar twee boeren geïnterviewd zijn voor deze analyse. Punten van kritiek kunnen dan ook persoonlijk zijn en niet gedragen worden voor alle deelnemende boeren van het Markemodel.

Met opmaak: Nederlands (Nederland)

CGN
Postbus 16
6700 AA Wageningen
cgn@wur.nl
wur.nl/cgn

Wageningen University & Research
CGN rapport XXXX

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 7.200 medewerkers (6.400 fte) en 13.200 studenten en ruim 150.000 Leven Lang Leren-deelnemers behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

Gewijzigde veldco

Provincie Gelderland – beeldvormende dialoog Markemodel

Geloof van Provincie in doelsturing om vakmanschap van boeren bij het behalen van doelen voor verduurzaming te belonen. Inzet ook op de integrale set van indicatoren. Ze zijn allemaal nodig voor de verduurzaming. We voelen, denk ik allemaal, aan dat we niet alleen nu maar ook over 20 of 30 jaar nog voedsel willen consumeren en produceren in Gelderland. Ook ondanks droogte of veel te veel water zoals sinds augustus vorig jaar. Dus als sector moeten we ook verduurzamen.

Wat we vragen aan de sector is; zicht op het behalen van doelen (per gebied) op termijn. Dat hebben we ook in het plan voor een Vitaal landelijk gebied Gelderland uiteengezet.

Pluim voor het Markemodel om de jaarlijkse bijstelling van de punten. Dat maakt het systeem namelijk houdbaar op langere termijn. Anders moet het *“wegens succes sterk aangepast worden”*.

Onze inzet is: te komen tot een langjarig traject. Nu doorgaan met belonen van behaald prestaties en uitbouwen naar 150-200 boeren in Gelderland. In beide andere regio's, waterschap en agrarisch natuurvereniging, zodat daar ook geleerd wordt. En ook overleg ontstaat en gezamenlijk doelen worden gesteld (wel uitdaging met andere sectoren dan alleen melkvee). Dat is vooral ook een pluim voor de VK-Oost. Die studiegroepen. Vanuit de lopende pilot overbruggen tot en met nieuwe GLB-periode in 2028. Nog afwachten en reageren op hoe doelsturing in het volgende GLB terecht komt. Inzet van Gelderland is te zorgen voor een langjarig systeem. Liever gestaag opbouwen dan in grote sprongen. Ook met het VLGG willen we doorgaan, ook al komt er minder geld vanuit LNV. Dus duidelijkheid voor de lange termijn, in plaats van *“jojobeleid”*, of *“duidelijkheid tot de volgende verkiezing”*.

Voor doelsturing zijn we wel afhankelijk van anderen intern. Een gedeputeerde alleen kan geen beleid veranderen. Beleidsveranderingen vragen een GS en PS besluit. Ik heb niet het idee dat er vanuit de Gelderse landbouwbeleid veel belemmeringen opgeworpen worden, waarmee er ook niet veel provinciale beleidsruimte is om mee te belonen (zoals stallen besluit in Brabant). Veel belemmeringen komen van elders.

Opschaling is ook erg afhankelijk van juridische mogelijkheden om overheidsgeld op het boerenerf te krijgen. Staatsteunregels spelen daarbij een belangrijke rol. Hoewel de Deminimis mogelijkheid een inflatiecorrectie gaat krijgen (zoals het er nu naar uitziet van 20.000 per 3 jaar naar 37.000), kan dat door de compensatie van de afschaffing van derogatie (die ook gebruik maakt van dezelfde staatsteun oplossing), toch beperkend zijn.

Inzet is ook om op basis van data te handelen. Voorbeeld hoe Overijssel nu op basis van scores op indicatoren m.b.t. ammoniak een aantal PAS-melders gedoogd.

Overigens willen we ook dat boeren eigenaar blijven van data en niet dat de markt er mee aan de haal gaat. Natuurlijk willen we wel inzicht krijgen van de behaalde scores, alleen dat kan ook per groep boeren.

Vraag aan Rabo en FrieslandCampina of het Marke systeem voldoet aan de vereisten voor hun duurzaamheidsrapportages in het kader van Duurzaamheidsrapportage (CSRD). En of zou er nog iets aangepast moeten worden? Kunnen we dat opnemen in het model?

Vraag aan LNV om vandaag nog zicht te geven op staatssteun mogelijkheden om overheidsgeld voor doelsturing op het boerenerf te krijgen per 1 januari 2025 (gegeven de compensatie van de afschaffing van derogatie).

En gaat LNV door met (de financiering van) de 14 GLB pilot m.b.t. doelsturing?

Vraag aan boeren, wat is nodig dat hun buurman ook mee gaat doen?

WRIJ – beeldvormende dialoog Markemodel

De deelnemers aan het Markemodel hebben mooie resultaten en, misschien nog wel belangrijker, vertrouwen teruggebracht in de samenwerking aan een toekomstbestendig samenspel tussen landbouw, natuur en water.

‘Gebruik de rijkdom van de leefomgeving om de leefomgeving te beschermen, door die rijkdom te delen met degenen die het kunnen beschermen’ (Ecosysteem diensten methode) wordt daarbij in praktijk gebracht om de lange termijn doelen voor landbouw, natuur en water te behalen.

Aandachtspunt voor het vervolg is dat KPI’s voldoende onderscheidend moeten zijn om in het Markemodel op te belonen, om het echt tot een succes te maken.

Om deze wijze van samenwerken daadwerkelijk aan een duurzame toekomst te laten bijdragen, zijn twee dingen nodig:

- 1) zekerheid over (lange termijn) instandhouding van deze wijze van samenwerking (o.a. vanwege de lange doorlooptijd van processen in lucht, water en bodem. Denk bijvoorbeeld aan het verhogen van organisch materiaal gehalten in bodems of de ophoping van ongewenste stoffen in grondwater. Maar ook omdat aanpassingen van bijv. het watersysteem daarop lange termijn zijn (ca. 30jr)) en;
- 2) de hoogte van beloning moet passen bij de benodigde inspanningen. De mate van beloning is, samen met de lange termijn zekerheid, nodig om ook grotere investeringen in duurzaamheid mogelijk te maken (bijv. andere machines, ander stalconcept)

Van alle partijen is hiervoor nodig dat zij duidelijkheid geven over de gewenste toekomst en over de benodigde beloning voor een gezonde landbouw in die toekomst. Dit betekent o.a. een contract met het Rijk over structurele beheervergoedingen passend bij doelsturing. Een verschuiving van investeringsvolumes naar beheergelden zoals binnen het Rijk momenteel plaatsvindt, is ook voor andere partijen, waaronder de regionale overheden een overweging.

Gebieden buiten de Achterhoek gunnen we het succes van het Markemodel in de Achterhoek. Wel is het goed opletten wanneer hiervoor het juiste moment is, voor waken dat het niet aan groei ten onder gaat. Zodat de beoogde opschaling van het Markemodel werkelijkheid wordt in zowel de dekkingsgraad in de bestaande pilotgebieden, als in uitbreiding naar andere gebieden, als in expansie in de tijd.

Binnen de Achterhoek is inbreiding, verhoging van de dekkingsgraad van deelnemers, een belangrijke volgende stap. Het bewerkstelligen van een gebiedsdeal waarin de (hele) gemeenschap de doelen en beloningen voor hun leefomgeving (uit)draagt, is in andere ecosysteemdiensten projecten wereldwijd fantastisch uitgekapt. In de bestaande pilotgebieden opschalen naar die situatie vraagt iets van de huidige deelnemers en partijen (continuering, uitdragen), en daarnaast iets van andere partijen met een deelbelang. Bijvoorbeeld in drinkwaterwingebieden het drinkwaterbedrijf.

Hetzelfde geldt voor uitbreiding naar nieuwe pilotgebieden. Ketenpartijen laten grote interesse in doelsturing zien maar ook moeite om geld regionaal in te zetten. Het gaat om substantiële landelijke middelen, het zou interessant zijn om te kijken hoe die ook meer regionaal kunnen worden gemaakt. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in lijn met het huidige Markemodel waarin een wegingsfactor per gebied is opgenomen. Ook koppeling met bestaande initiatieven waaronder de Experimenteerregio Achterhoek, De Innovatie Coöperatie en bijvoorbeeld project riparische zones kan meer mogelijk maken.

FrieslandCampina – beeldvormende dialoog Markemodel

De voedselketen staat wereldwijd voor een grote uitdagingen. Er is en blijft wereldwijd een groeiende behoefte aan nutriëntenrijk voedsel. De vraag naar voedsel neemt tussen 2010 en 2050 toe met 35 tot 56 procent¹

¹ A meta-analysis of projected global food demand and population at risk of hunger for the period 2010–2050. En tegelijkertijd heeft de productie van dat voedsel een grote impact op klimaatverandering en biodiversiteitsverlies. Wereldwijd ondersteunen onze natuurlijke hulpbronnen meer dan de helft van onze wereldeconomie²

² World Economic Forum's report: Nature Risk Rising (2020). Mondiaal gezien is er dus een hoge urgentie om actie te ondernemen. De landbouw speelt een belangrijke rol in het reduceren van broeikasgassen en het herstel van natuur. Vooral in de grondgebonden landbouw (zoals de melkveehouderij) is er veel potentie om meer natuurlijke hulpbronnen te herstellen dan te gebruiken. We weten dan ook dat boeren binnen milieugrenzen en een natuurinclusieve opzet mogelijk is, maar we weten ook dat dit hogere productiekosten met zich meebrengt voor de boeren.

Als zuivelcoöperatie zien we het als onze existentiële verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het oplossen van deze mondiale uitdagingen en tegelijkertijd vinden we dat de kosten hiervoor niet op de schouders van de boeren mogen rusten. Een transitie naar duurzame vormen van landbouw, zoals biologische, natuurinclusieve, regeneratieve en kringloop landbouw zijn alleen mogelijk als we boeren naast voedselproducenten ook zien als leveranciers van oplossingen voor de klimaat en natuur uitdagingen die we wereldwijd en in Nederland hebben. Dat betekent in de ogen van FrieslandCampina dat iedereen die gemotiveerd is om te werken aan die noodzakelijke oplossingen ook moet samenwerken om boeren daarbij te ondersteunen. Zowel financieel, als met kennis en (overheids)beleid.

Om deze reden zijn we als FrieslandCampina al in 2012 gestart met het belonen van duurzaamheidsprestaties via ons duurzaamheidsbeloningsprogramma Foqus planet. Inmiddels (in 2023) ontvangen FrieslandCampina-melkveehouders ruim 245 miljoen euro aan toeslagen voor hun duurzaamheidsprestaties. Met name op de thema's klimaat en natuur. Hoewel dit een groot bedrag is, dat waarschijnlijk ook toe blijft nemen, is het bij lange na niet genoeg om op grote schaal een transitie te faciliteren naar duurzame landbouwsystemen.

Opschaling van initiatieven als het Markemodel zijn cruciaal om een stap in die richting te kunnen maken. Als FrieslandCampina zetten we onze kennis, ervaring en netwerk dan ook graag in om dit te helpen te faciliteren. Vanuit de visie en ervaring van FrieslandCampina zijn er daarbij wel een aantal essentiële succesfactoren;

1. *We moeten de oplossingen die boeren bieden zien als maatschappelijke diensten en hen daar ook dusdanig voor betalen.* Dit kan zowel via het product (bv via de consument), maar het kunnen ook betalingen zijn die los staan van het voedselproduct. Bovenal bepaalt de waarde van de oplossing/dienst de vergoeding aan de boer. En dus niet de kosten die de boer maakt.
2. Een gelijkwaardige verhouding tussen de leverancier van de dienst en de vragende partij

In de ervaring van FrieslandCampina staat de meerderheid van de boeren open voor een veranderende rol van de boer in het voedselsysteem en de bijbehorende duurzaamheidsvraagstukken. Het is wel een gegeven dat verandering alleen mogelijk is als er een gelijkwaardige rol is tussen de boer als leverancier van de diensten en de vragende partijen van die diensten. Het Markemodel heeft ons geleerd dat alleen met een open dialoog over ambities, haalbaarheid en beloning een boogde transitie mogelijk is.

1. *Stuur en beloon op doelen en ondersteun boeren met kennis in de praktijk.* Klimaatverandering en verlies van biodiversiteit zijn zo urgent dat boeren er in de dagelijkse praktijk ook last van krijgen.

Om deze effecten op korte termijn echt tegen te kunnen gaan is sturen op resultaten en daarmee doelsturing noodzakelijk. Tegelijkertijd ziet de route om deze doelen te bereiken voor elk boerenbedrijf anders uit. Daarmee vereist het sturen op doelen altijd een maatwerk aanpak, waarbij generatie oude kennis vaak gecombineerd wordt met nieuwe technieken.

2. Gebruik methoden voor doelsturing die de voedselketen verbinden met het publieke belang. In de keten is al in een vroeg stadium gestart met ontwikkelen van methoden voor doelsturing. Vaak vanuit een internationaal perspectief. Om een transitie op schaal mogelijk te maken zullen publieke en private en lokale en internationale partijen moeten samenwerken. Een uniform van raamwerk, waarin zowel internationale als lokale en regionale impact op klimaat en natuur zijn opgenomen is een voorwaarde voor een succesvolle beloningsstructuur.
3. *Regionaal maatwerk vanuit een internationaal perspectief.* Regionale kenmerken zijn bepalend voor de mogelijkheden voor verduurzaming van een landbouwbedrijf. Grondsoort, landschap en ruimte bepalen en beperken de mogelijkheden tot het nemen van duurzaamheidsmaatregelen in de praktijk. Maar hoewel veel duurzaamheidsuitdagingen een regionaal karakter kunnen hebben zijn ze bijna altijd verbonden met mondiale impact op klimaat en natuur. Impact die samengaat met voedselproductie en consumptie zijn een in de meeste gevallen uitwisselbaar tussen regio's van productie. Dat betekent dat we met sturing op duurzaamheidsdoelen rekening moeten houden met die internationale uitwisselbaarheid van impact, ook wel afwenteling genoemd.

Rabobank – beeldvormende dialoog Markemodel

In de visie van de Rabobank staan we voor een voedselproductie die in evenwicht is met de omgeving. De uitdagingen zijn groot. Als bank die zich mondiaal/internationaal heeft ontwikkeld als Food & Agri bank, willen we bijdragen aan de wereldwijde uitdaging van een groeiende behoefte aan (duurzame) voedselbeschikbaarheid; 'Feed the world'. Specifiek voor onze Nederlandse thuismarkt hebben we de Agrofoodvisie 2040 ontwikkeld met daarin ook bijzondere aandacht voor de rol en verantwoordelijkheid die we hierbij zien voor ons als coöperatieve Rabobank met onze roots in de agrarische sector. Als achtergrondinfo een verwijzing naar de Agrofoodvisie 2040 van de Rabobank en een recente publicatie die dieper ingaat op True value:

pub.rabobank.nl/Agrofoodvisie/index.html True value in de Nederlandse landbouw: een publieke en private zaak - Rabobank

Naast voedsel en groene producten leveren onderhoud van natuur en landschap, rijke biodiversiteit en energieproductie een gezonde economische basis. Deels als verdienmodel ('uit de markt') en deels via vergoedingen voor ecosysteemdiensten. De systeemverandering is gericht op het vergroten van de bijdrage van de landbouw aan de brede welvaart. De systeemomslag kent een gezamenlijke verantwoordelijkheid en vraagt inzet in de gehele keten; overheid – kennisinstelling – ketenpartijen – agrarisch ondernemers – consumenten. Waarvan we als Rabobank dus onderdeel zijn en onze verantwoordelijkheid in kennen. In het licht van deze visie hebben we het initiatief van het Markemodel in de Achterhoek vanaf de start graag willen ondersteunen. Dit heeft geleid tot ons partnership. Met vertrouwen in het ondernemerschap van onze boeren en het besef en de overtuiging dat we in dialoog en door wederzijds commitment de gezamenlijke doelen gaan bereiken. De boer niet als het probleem maar als essentieel onderdeel van de oplossing. Met doelsturing als uitgangspunt en basis voor een nieuw integraal gebiedsgericht sturingsmodel. Beloning en waardering bij het behalen van de doelen. Leren van elkaar, lerend netwerk. Na de eerste fase ligt nu de vraag voor of en hoe het Markemodel zich verder kan ontwikkelen. Wat hebben we geleerd uit de evaluatie van de afgelopen jaren? Wat is het beoogde doel bij een voortzetting en/of opschaling? En wat is hiervoor nodig? Als Rabobank zijn we zeker bereid het initiatief van het Markemodel ten behoeve van doelsturing te blijven ondersteunen en verder te helpen ontwikkelen.

Onze inzet en bijdrage in de transitie vindt langs drie hoofdlijnen plaats. Dit geldt in het algemeen en komt ook tot uiting in het partnership bij het Markemodel. De voortzetting zien we langs dezelfde lijn.

- Delen van visie, kennis, ervaring, expertise, netwerk. Landelijk, regionaal, lokaal, individueel
- Financiële inzet coöperatief dividend in de regio/lokaal vanuit coöperatiefonds; aanjagen/stimuleren van ontwikkeling en initiatieven ('procesgeld in Markemodel')
- Financiële dienstverlening aan onze individuele klanten die de visie en richting ondersteunt en faciliteert. In toenemende mate leggen we hier een verbinding tussen economie en duurzaamheid, als basis voor een toekomstbestendig verdienmodel. (Dit sluit aan bij de doelen/KPI's in het Markemodel).

Uitgangspunt zijn altijd de 3 O's van Ondernemer, Onderneming, Omgeving. Agrarisch ondernemers maken in deze context hun eigen (strategische keuze). Wij zetten 3 miljard aan financiering in door middel van financieringsproposities, waaraan financiële en voorwaardelijke voordelen gekoppeld zijn. Daarnaast kennen we o.a. een transitiefonds, de duurzaamheidskorting (rente), duurzaamheidsbijdrage MKB (50 mln. fonds; bijdrage in % van de investering), Groenlening, Impactlening, IDL (innovatieve lening bij omschakelen)

Belangrijke issues bij de voorgestelde voorzetting/opschaling:

- Doelsturing waarbinnen ruimte voor ondernemerschap
- Bottom-up in een dialoog over doelen/beloningen/faciliteiten
- Doelen (KPI's/ prestaties) gezamenlijk vaststellen (Markemodel; boerenraad en Markeraad)
- Langjarig commitment beloningen/waarderingen
- Perspectief op regel- en vergunningsruimte voor deelnemers bleek uit de evaluatie een belangrijk punt (naast de fin vergoeding/beloning)
- Financiële bijdrage die landt op het 'boerenerv'
- Bij opschaling van Markemodel naar andere gebieden in de provincie is de toepassing van het unieke sturingsmodel zoals ontwikkeld in het Markemodel een key issue. (Boerenraad én Markeraad)
- Borging leren van elkaar en vanuit deze 'proefopstelling' zicht op verdienmodel met toekomstperspectief dat structureel gedragen wordt door de hele keten (markt én overheid)

De Boerenraad – beeldvormende dialoog Markemodel

Thema doelsturing

- We hebben aangetoond dat onze cijfers en resultaten beter worden zonder regels i.p.v. met regels. Met andere woorden: doelsturing pakt goed uit als we doelen willen halen met elkaar!
- We leven en werken nu in twee werelden: die van de geïntegreerde doelsturing van het Markemodel, maar ook nog steeds in de gefragmenteerde middelsturingswereld. Dat begint elkaar steeds meer te bijten en irriteren. We tonen over de afgelopen twee jaren aan dat we doelen halen. Graag zien we op basis daarvan nu op zijn minst een begin van meer ruimte in beleid en regelgeving krijgen. Wanneer de boer denkt dat omstandigheden goed zijn dan kan hij dit uitvoeren.
- Als eerste wensen wij: stoppen met de kalender landbouw. Op 1-2 starten met bemesten, 1-10 is geen vaste oogst datum, dit wisselt elk jaar. We hebben te maken met de natuur en de toegenomen extremen. Stop ook met de datum bij eco-maatregel weiden, is dit jaar niet

haalbaar door extreem weer, als je nu nog moet beginnen dan lukt het nooit om de 1500 uur te halen.

- Met betrekking tot milieubelastingspunten-> inzetten op reductie d.m.v. plaatsspecifiek spuiten. Helemaal naar 0% middelengebruik is misschien een wens maar niet realistisch op dit moment.

Thema Financiën en vergoedingen

- Beloningen moeten structureel omhoog om gemotiveerd te blijven en samen te blijven werken aan doelen. We willen graag afgerekend worden op onze prestaties. De nu deelnemende boeren zijn de koplopers in de Achterhoek. Als het de bedoeling is dat deze boeren hun burens moeten gaan meetrekken in de gewenste beweging is er meer nodig en structureler over een langere periode. Je moet ergens mee en op kunnen rekenen. Nu krijg je soms veel minder beloning omdat er te veel succes is geboekt door boeren.
- En een duidelijke wens is om meer beleidsruimte te krijgen, versoepeling van beleid en regelgeving. Dit heeft vaak belangrijkere (financiële) voordelen dan een projectvergoeding. Vooral omdat de cijfers en metingen laten zien dat we als gebiedsgemiddelde het heel goed doen (ook met name op waterkwaliteit).
- Bij financiële vergoedingen is er steeds sprake van de staatssteuntoets. Hoe zit het hiermee als we als boeren maatschappelijke waarde creëren. Of doen aan landschapsbeheer in (veel) bredere zin dan tot nog toe. Het is dan toch gek dat daar niet op beloond zou mogen worden?

Aanvullend

- Graag willen we langer doorwerken met het Markemodel. Omdat we nog veel meer kunnen bereiken en wellicht dat we wat resultaten kunnen middelen omdat afgelopen najaar en dit voorjaar extreem nat was.
- Wij moeten ons werk kunnen doen of het nu wel of niet direct controleerbaar is. Dit systeem is te borgen door vertrouwen. Wordt het vertrouwen misbruikt, dan hoor je niet thuis in het Markemodel.
- Wij zien graag een groeiende gelijkwaardigheid van alle partijen en ons als boeren. Binnen de werkwijze van het Markemodel krijgen Markeraadpartijen inzicht in cijfers van ons, zouden we ook inzicht kunnen krijgen in de cijfers (een meet-/monitormethoden) van de Markeraadpartijen voor zover deze relevant zijn binnen onze samenwerking. Wens: transparantie voor een eerlijk speelveld.
- Kunnen wij als samenwerkende partijen binnen het Markemodel een brief te sturen naar LNV met alle handtekeningen van de boeren en Markeraadpartijen om te pleiten voor meer beleidsruimte? En het doorzetten van deze pilot in een vervolg GLB-project?