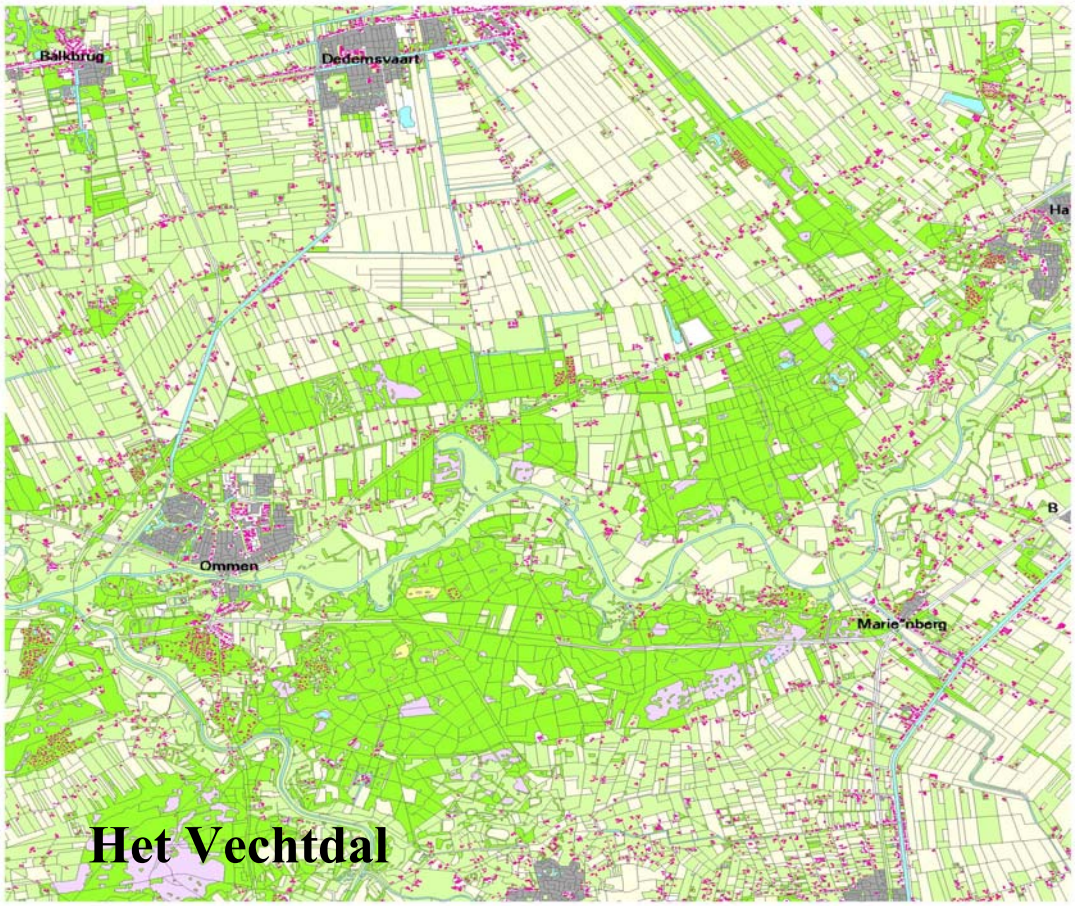
Eindrapportage Fase 1 van AKK-Pilotproject:

‘Regio-arrangementen voor biologisch varkensvlees’ ACB-02.025, dec. 2002 - mei 2003



Het Vechtdal

Wageningen, juni 2003

Samenstelling: Harry Donkers

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport.

Management samenvatting

De doelstelling van het totale project is vergroting van de productie en afzet van biologisch varkensvlees naar consumenten door gebruik te maken van – niet standaard – kanalen, die associaties oproepen met natuur en recreatie (streek/regio) en die de consumenten al kennen. De doelstelling van Fase 1 betrof in hoofdzaak het bij elkaar brengen van de partijen en eventueel meer partijen dan in het voorstel genoemd.

In Fase 1 zijn alle partijen bezocht en er zijn gesprekken mee gevoerd. Er zijn twee nieuwe partijen bij betrokken, w.o. een biologische varkenshouder. Een breed netwerk van bedrijven uit verschillende schakels in de keten, 'groene' partijen en overheden zijn betrokken. Door de interviews en de diverse terugkoppelingen is goed naar elkaar geluisterd. Creatieve bijdragen en uitdagende stellingen hebben bijgedragen aan het ontstaan van de wil tot samenwerken. Het vertrouwen is gegroeid, er is commitment getoond, het ontstaan van een gemeenschappelijk visie is dichterbij gebracht. Uit de uitgevoerde stakeholderanalyse is duidelijk geworden wat de partners van het project verwachten en wat ze in het project willen inbrengen. Er zijn duidelijke win-win-situaties geconstateerd. De informatie is uitgewerkt in het concept-rapport 'De Vechtdal droom'.

In Fase 1 is voorts een aanpak beschreven - uitgewerkt in het concept-rapport 'Het Vechtdal concept' - die tot grotere innovatiekracht van regionale ketens kan leiden, op basis van voorgaande projecten en fundamenteel onderzoek. Door het expliciet maken van de relatie tussen agro-ketenpartijen en andere partijen (groene partijen) in het landelijk gebied, kunnen op basis van relatiecontracten, andere coördinatie mechanismen dan prijs ingezet worden om de gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Er is geen sprake meer van een lineaire keten maar er wordt gewerkt in 'keten/netwerk'-verband. Er is meer zicht gekomen op de mogelijkheden om de Vechtdalproducten te vermarkten. Er is gesproken met de Keurslagersorganisatie, die in Fase 2 via de regio erbij zal worden betrokken.

Er is gekeken naar leermomenten van een tweetal andere AKK-projecten, t.w. 'Innovatieprocessen' en 'Heuvelland' en naar raakvlakken met andere regionale en streekgebonden initiatieven. Met name met plannen voor LEADER+-projecten en plannen van het Fonds Ontwikkeling Duurzame Landbouw van GLTO is afgestemd. Dit is een nu al merkbare spin-off van het project.

Wat betreft de link vermarkten van Vechtdalwaarden (zowel aan de input als aan de outputkant) naar daarvoor geschikte wijzen van produceren is in Fase 1 vooral gewerkt aan idee-vorming, dat de basis vormt voor het verder uitwerken van de regio-arrangementen in Fase 2. Er is nu nog weinig te zeggen over de kwantitatieve resultaten van de samenwerking. Er is een viertal werkgroepen gevormd die de belangrijkste onderdelen van het eind 2003 door de betrokken partijen te bereiken Vechtdal Convenant 'smart' gaan uitwerken.

Management Summary

The aim of the project is to increase the production and sales of organic pig meat to concumers by using – not standard – channels, that are associated with nature and recreation (rural area) and that already know the consumers. The aim of Phase 1 was mainly to bring together the parties and when possible and necessary introducing even more parties than were mentioned in the proposal.

In Phase 1 all parties were visited and discussions took place. Two new partners were identified, amongst with one is an organic pig farmer. A broad network from different parts of the chain, ‘green‘ parties and government bodies are involved. Trough the interviews and the various feed backs partners listened carefully to each other. Creative contributions and challenging propositions contributed to the willingness to co-operate. Trust increased and commitment was shown, the formulation of a common vision came closer. From the stakeholder analysis a clear picture appeared about what the partners expect from the project and what the partners want to invest in the project. Clear win-win situations were noticed. This information is elaborated in the concept Report ’De Vechtdal droom’.

In Phase1 also a literature study was carried out, in which market analysis and (model)-arrangements were studied and brought together in the Report: ‘Het Vechtdal concept’. It was observed that the innovation power of chains may increase by co-operation between agro-chain parties and other parties (‘green’ parties) in the rural areas. By making these relationships explicit other co-ordination mechanisms than price can be used to reach the common goals. In fact we can not speak of a linear chain, but parties work together in a chain/network setting. More perspectives were made visible for possibilities to market the Vechtdal products. Discussions took place with the ‘Keurslagers’ organisation, which will be introduced in Phase 2 though the regional members.

Also lessons were learned from two other AKK-projects, i.c. ‘Innovation processes’ and ‘Heuvelland’ and from other initiatives tied to regions. Especially co-ordination took place within the Vechtdal region with plans of LEADER+-projects and plans of the ‘Fonds Ontwikkeling Duurzame Landbouw’ of GLTO. This already is a noticeble spin-off of the project.

With regards to the link between the Vechtdal values (both at the input side as well as at the output side) and suitable ways of production in Phase 1 attention was paid to the process of making ideas. This forms the basis of the further development of the regional arrangements in Phase 2. At this moment little can be said about the quantitative results of the co-operation. Four working groups were estabished to elaborate the Vechtdal Convenant, that will be concluded among partners at the end of 2003.

1. Doelstelling en opzet van Fase 1 van het project

De doelstelling van het totale project is vergroting van de productie en afzet van biologisch varkensvlees naar consumenten door gebruik te maken van – niet standaard – kanalen, die associaties oproepen met natuur en recreatie (streek/regio) en die de consumenten al kennen. Een daarmee samenhangende doelstelling betreft het ontwikkelen van regio-arrangementen voor alle betrokken stakeholders die moeten leiden tot een streekgebonden diervriendelijk – toegankelijk voor consument en recreant – en rendabel geproduceerd en vermarkt kwalitatief hoogwaardig biologisch varkensvleesproduct. Daarmee bevindt het project zich op het snijpunt van biologische en streek productie en wordt bijgedragen aan de professionalisering van de biologische productie en afzet.

De doelstelling van Fase 1 betrof het bij elkaar brengen van de partijen en eventueel meer partijen dan in het voorstel genoemd. In fase 1 moest duidelijk worden wat de verwachtingen zijn van de partners en de doelen en inventariseren mogelijke betrokkenheid van anderen. Voorts helder krijgen waar we willen zijn over 2 jaar. Het maken van keuzen diende vooral betrekking te hebben op het kiezen van welke partijen met elkaar verder willen.

2. Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden, de verkregen resultaten en gevolgtrekkingen

2.1 Uitgevoerde werkzaamheden

Om de doelstellingen te bereiken is een systeeminnovatie nodig. Systeeminnovaties komen veelal op ongestructureerde, vaak incidentele, wijze tot stand, en spelen zich door hun toenemende complexiteit meer en meer af in samenwerkingsverbanden tussen individuele bedrijven en instellingen: allianties, ketens, clusters of netwerken. Er doet zich een grote variëteit voor die verschilt qua vorm, samenstelling en bouw (anatomie), werking en input-output-mechanismen (fysiologie) en verschijningsvormen (morfologie) met een grote verscheidenheid in doelstellingen, innoverend en (zelf-)organiserend vermogen, en performance.

We baseren ons bij de aanpak op de innovatiestudies van Donkers en Jonkers (2003)[1], uitgevoerd in opdracht van het Innovatienetwerk voor Groene Ruimte en Agrocluster. Uitgangspunt bij die studies is dat, na constatering van de noodzaak en urgentie om te komen tot ingrijpende veranderingen, een systeeminnovatie alleen kans van slagen heeft in een systeem dat de potentie heeft om te innoveren. Als een dergelijk systeem nog niet bestaat moet het eerst worden gebouwd. Pas dan kunnen we spreken van een innovatiesysteem. Een innovatiesysteem is dus een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle systeeminnovatie, maar nog geen voldoende. Met het bouwen van een innovatiesysteem is de systeeminnovatie immers nog niet gerealiseerd. Het realiseren van een systeeminnovatie is een dynamisch proces, dat tot stand komt op basis van prikkels, leer- en veranderingsprocessen en implementaties in het innovatiesysteem.

[1] H.W.J. Donkers en H.L. Jonkers, 2003, Effectief management van systeeminnovaties, een raamwerk voor het modelleren en ondersteunen van systeeminnovaties, een gezamenlijke uitgave van Bureau voor Strategieontwikkeling en Systeeminnovatie (BSS) en Innonet Consulting Point.

Veelal lopen het bouwen van een innovatiesysteem en het realiseren van een systeeminnovatie door elkaar heen. Innovatiemanagement is dan nodig om de processen te structureren en te begeleiden.

In fase 1 zijn alle partijen bezocht en zijn gesprekken gevoerd. De gesprekken zijn gevoerd op basis van een vooraf opgestelde leidraad, zie bijlage 1. De leidraad zorgt ervoor dat de diverse aspecten van het innovatieproces aan de orde komen. Binnen de organisaties van de partijen is een trekker/contactpersoon aangewezen. De interviews hebben geleid tot een draagvlak- en stakeholderanalyse, zie bijlage 2, waaruit de directe betrokkenheid en interesse van de partijen duidelijk blijkt. Een breed netwerk van bedrijven uit verschillende schakels in de keten, 'groene' partijen en overheden zijn betrokken. Duidelijk is geworden wat de partners van het project verwachten en wat ze in het project willen inbrengen. De uitkomsten van de interviews zijn voorts bewerkt tot een proeve van een gemeenschappelijke visie: het concept-rapport 'De Vechtdal droom'. Ook leverden de interviews een rijk scala aan ideeën op, die in het vervolgtraject zullen worden gebruikt, zie bijlage 3.

Een gezamenlijke bijeenkomst met alle stakeholders heeft plaatsgevonden. Ook tijdens deze bijeenkomst bleek draagvlak voor het project in ruime mate aanwezig.

In Fase 1 is voorts een literatuurstudie uitgevoerd, waarbij marktanalyse en (model) – arrangementen zijn bestudeerd en samengebracht in het concept-rapport: 'Vechtdal Concept'.

Er is ook gekeken naar andere regionale en streekgebonden initiatieven. Er is een studie gemaakt van de leermomenten van enkele andere AKK-projecten: 'Innovatieprocessen' en 'Heuvelland'. In dit verband is ook gesproken met de Stichting Streekproducten Nederland. Veel aandacht is besteed aan initiatieven in de regio Vechtdal. Met name met plannen voor LEADER+-projecten en plannen van het Fonds Ontwikkeling Duurzame Landbouw van GLTO is afgestemd.

2.2 Resultaten

In de eerste fase is, op basis van interviews, gebleken dat er veel draagvlak bij de partijen bestaat om de doelstellingen van het project te realiseren. Er zijn twee nieuwe partijen bij het project betrokken: Willy Veltmaat, biologische varkenshouder, tevens voorzitter van een studieclub van biologische varkenshouders, en gemeente Hardenberg, de gemeente waar volgens plan, mede in het kader van twee LEADER+-projecten, de eerste familiestal gebouwd zal gaan worden. Er is duidelijkheid ontstaan in de verwachtingen die de partijen hebben ten aanzien van het project, maar ook over de inspanningen die de deelnemende partijen in het project willen leveren. In bijlage 2 is concreet aangegeven wat de partijen verwachten van het project, maar ook wat partijen in het project willen inbrengen.

Er is meer zicht gekomen op de mogelijkheden om de Vechtdalproducten te vermarkten, maar dit blijft een aandachtspunt. In dit verband is gesproken met de Keurslagers organisatie. In Fase 2 zal de Keurslagersorganisatie vanuit de regio erbij betrokken worden. Ook zal in Fase 2 nadere informatie wordne ingewonnen om een beter beeld te krijgen van de klant/doelgroep(en).

Een duidelijke win-win-situatie is al geconstateerd: Groene partijen beschikken over ha's grond, die op speciale wijze (bijv. kleine akkertjes) moeten worden bebouwd. Akkerbouwers kunnen bijdragen aan bewerking. Staatsbosbeheer heeft problemen met het afvoeren van gras uit natuurgebieden. Veehouders kunnen dit mogelijk benutten.

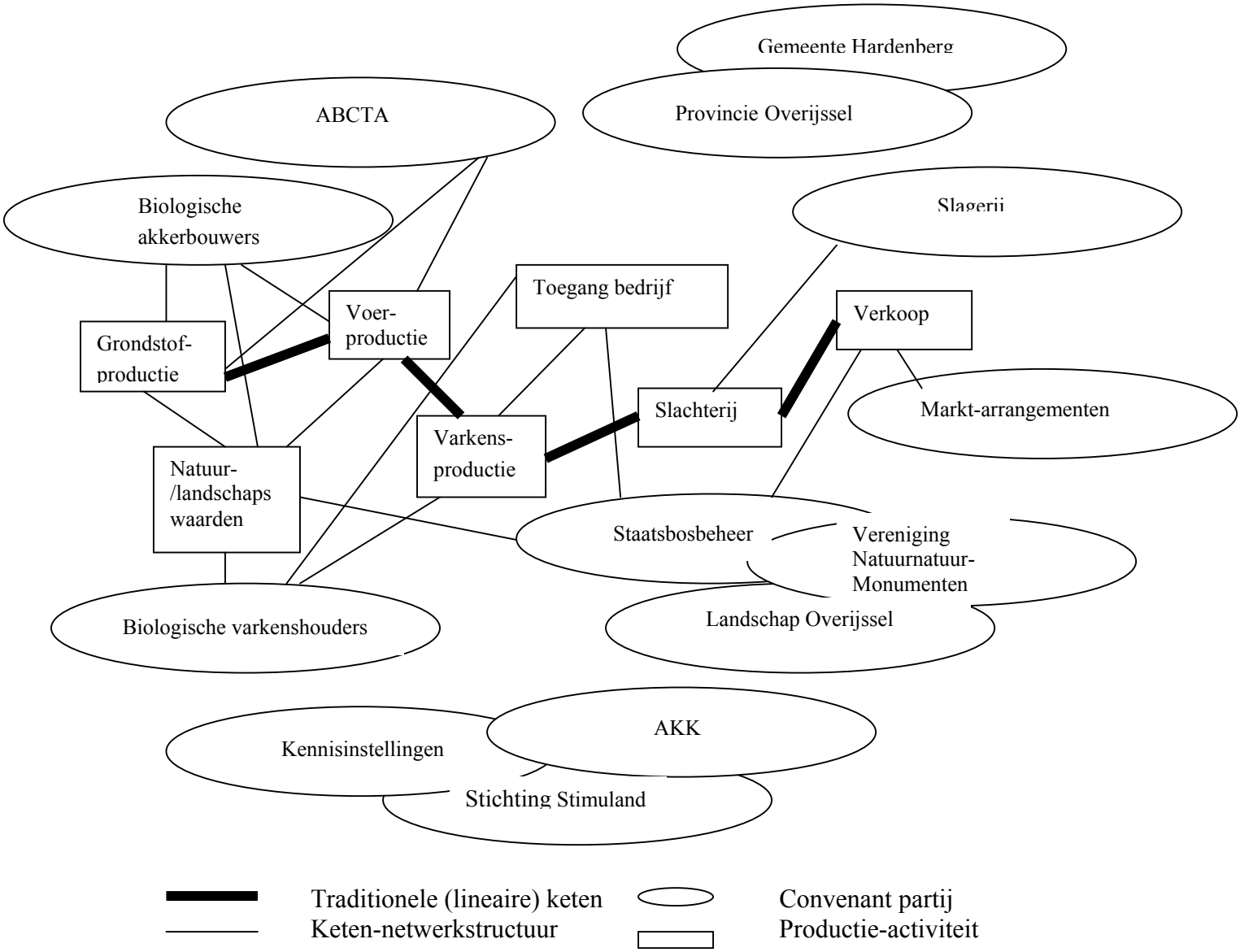
In de eerste fase is het nog moeilijk aan te geven tot welke *kwantitatieve* resultaten de samenwerking zal leiden. Er is een viertal werkgroepen gevormd die de belangrijkste onderdelen 'smart' willen gaan uitwerken. Volgens plan zal dit voor het eind 2003 leiden tot het door de betrokken partijen te bereiken Vechtdal Convenant, waarbinnen enkele regio-arrangementen worden uitgewerkt. Zie tabel 1.

Tabel 1. Uit te werken onderdelen van het Vechtdal Convenant

Groep	Doelstelling	Participanten
Groep 1: Doelstellingen/ Concept	Welke doelstellingen willen we in de samenwerking realiseren en over welk concept willen we een gemeenschappelijke visie vormen?	Frank Naber, Fons Eysink, Henk de Lange, Hans Buers, Harry Donkers
Groep 2: Afzet segmentering, Vechtdal-waarden	Op welke wijze we de producten willen gaan vermarkten (marketing concept), gegeven de consumentenwensen, life-style, ervaringen, marketingkennis en trends.	Willy Veltmaat, Nico Kouwen, Henk de Lange, Gerry Hemink, Victor Immink
Groep 3: Productie segmentering	Op welke wijze willen we het landgebruik inrichten zodat duurzame landbouw én natuur- en landschapsontwikkeling kan plaatsvinden op basis van gesloten regionale kringlopen? Hoe kan een dergelijk vernieuwend systeem toegankelijk gemaakt worden voor bezoekers?	Gerrit Kotterink, Bertus Wijnveen, Fons Eysink, André Aarnink
Groep 4: Keten/Netwerk structuur	Op welke wijze vindt de organisatie van het Vechtdal Convenant en de Vechtdal Arrangementen plaats. Zijn naast het Convenant en de Arrangementen nog andere organisatievormen van belang (voor de langere termijn)?	Bouwe Ruiter, Willy Veltmaat, Linda Schopman, Harry Donkers

In de korte periode van de eerste fase is ketenkennis ontwikkeld op de volgende gebieden:

1.6 Innovatiekracht van ketens
Met name is geconstateerd dat de innovatiekracht van ketens kan toenemen door samenwerking tussen agro-ketenpartijen en andere partijen (groene partijen) in het landelijk gebied. Er is geen sprake meer van een lineaire keten maar er wordt gewerkt in 'keten/netwerk'. Onderstaande figuur verduidelijkt dit. De figuur schetst een beeld van het concrete 'keten/netwerk' dat in Fase 1 tot stand is gekomen.



Figuur 1. Keten/netwerkstructuur Vechtdal Convenant

De overheden (Provincie Overijssel, Gemeente Hardenberg) zijn beleidsmatig met alle partijen en activiteiten in de keten betrokken.
AKK, de kennsinstellingen en Stichting Stimuland ondersteunen alle keten-netwerkpartijen. Via de markt-arrangementen dragen alle partijen bij aan de verkoop. De desbetreffende verbindingslijntjes zijn in figuur 1 gemakshalve weggelaten.

3.3 Vertaalslag markt => productieproces.
De link vermarkten van Vechtdalwaarden (zowel aan de input als aan de outputkant) naar daarvoor geschikte wijzen van produceren is eigenlijk voortdurend en nadrukkelijk aan de orde in het project. In Fase 1 is vooral gewerkt aan idee-vorming. Zie bijlage 3: ‘101 ideeën’. De ideeën vormen de basis voor het verder uitwerken van de regio-arrangementen in Fase 2.

Dit heeft geleid tot een concept wetenschappelijk rapport over een nieuw keten/netwerk-) concept: Het Vechtdal Concept.

2.3 Samenwerkingscultuur

Door de interviews en de diverse terugkoppelingen is goed naar elkaar geluisterd. Creatieve bijdragen en uitdagende stellingen hebben bijgedragen aan het ontstaan van de wil tot samenwerken. Het vertrouwen is gegroeid, er is commitment getoond, het ontstaan van een gemeenschappelijk visie is dichterbij gebracht. Zie het concept rapport: 'De Vechtdal Droom'. In dit rapport zijn de uitkomsten van de interviews en gesprekken verwerkt.
Een succesfactor is de betrokkenheid en het inspiratievermogen van de projecttrekker uit het bedrijfsleven.

2.4 Gevolgtrekkingen

De samenwerking en de gerichtheid op nieuwe vormen van samenwerking heeft een groot uitstralingseffect op andere partijen in de regio.
Door het AKK-project is de betrokkenheid van partners bij andere initiatieven, die raakvlakken vertonen met dit project, in de regio (w.o. LEADER+) toegenomen. Dit is een nu al merkbare spin-off van het project. Door het project worden de vooruitzichten voor betrokken partijen in een uitdagend perspectief geplaatst. De samenwerking tussen praktisch gerichte partijen uit bedrijfsleven, natuur en landschap en overheid in het project en de kennisinstellingen is complementair en daardoor vruchtbaar gebleken.

Kennisverspreidingsactiviteiten zijn nog niet ondernomen in de eerste fase.

3. Overzicht (concept) rapporten

AKK projectnummer en naam: ACB-02.025 'Regio-arrangementen voor biologisch varkensvlees'
Titel rapport: De Vechtdal droom
Subtitel Proeve van een gemeenschappelijke visie
Naam auteur (s): Harry Donkers en Henk de Lange
Codes **Ketenkennisgebied(en)** waarop het rapport van toepassing is: *1.6 Innovatiekracht van ketens*
ISBN-nummer (indien mogelijk)
Aantal pagina's: 41
Uitgever of Contactpersoon voor opvragen rapport
Datum uitgave
Status: Niet Openbaar
Datum vrijgave: juni 2006

Samenvatting:

Samen met maatschappelijke netwerken zoeken groene partijen en agroketenpartijen in de Vechtdalregio naar nieuwe vormen van samenwerking. Het gaat er niet om slechts varkensvlees te produceren en te verkopen. Door het concept varkens te laten groeien binnen een natuurlijke omgeving gaat het er feitelijk om de regio: het Vechtdal, te verkopen! Zwolle, Deventer en Enschede zijn belangrijke potentiële afzetgebieden dicht bij het Vechtdal.
De nieuwe werkwijze kan een versterking van het Vechtdal-gebied betekenen. Het grootste deel van het voer, de granen, kan uit de streek komen. Het kringloopidee komt tot uiting omdat het een streekproduct is.

Groene partijen, zoals Staatsbosbeheer, Vereniging Natuurmonumenten en Landschap Overijssel, zijn verantwoordelijk voor hoge ecologische kwaliteit van de natuur. Verweven met deze functie zorgen nieuwe vormen van landbouw in agro-ketens voor economische vitaliteit in het landelijk gebied. Daarbij moet elke partij zich kunnen richten op de eigen 'core business'. De veehouders hebben te veel op de kostprijs moeten letten en te weinig op kwaliteit. Nu willen we de veehouders zelf regisseur worden. Regisseur van hoge kwaliteit varkensvlees in het Vechtdal, dat aan consumenten een 'zalig gevoel' geeft. Iedere betrokkenen dient daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid waar te maken en de bereidheid te hebben om de doelstellingen van de ander te helpen bereiken. Gezamenlijk ondernemen, dus. Er zal worden samengewerkt op basis van vertrouwen tussen de partijen.

We zoeken alternatieve afzetmogelijkheden om de regie te krijgen en te houden en problemen als vierkantverwaarding en problemen met het seizoensgebonden karakter van recreatie tegemoet te treden. Op innovatieve wijze zal hier door de gezamenlijke partijen continu aandacht voor zijn. In alle gevalllen zal steeds sprake zijn van arrangementen. Voorlopige ideeën zijn:
- Samenwerking met regionale partijen/horeca.
- Pakketjes vlees (o.a diepvries).
- Samen met groene partijen.
- Afzet via Keurslagers.

AKK projectnummer en naam: ACB-02.025 ‘Regio-arrangementen voor biologisch varkensvlees’
Titel rapport: Het Vechtdal concept
Subtitel: Regio-Arrangement Biologisch Vechtdal Varkensvlees
Naam auteur (s): Victor Immink en Harry Donkers
Codes **Ketenkennisgebied(en)** waarop het rapport van toepassing is: *3.3 Vertaalslag markt => productieproces.*
ISBN-nummer (indien mogelijk)
Aantal pagina’s: 26
Uitgever of Contactpersoon voor opvragen rapport
Datum uitgave
Status: Niet Openbaar
Datum vrijgave Juni 2006

Samenvatting

Het Vechtdal concept beschrijft de wijze waarop agro-productie bedrijven en groene partijen in de Vechtdal regio met elkaar gaan samenwerken om de gezamenlijke doelstelling, de productie en afzet van vlees gecombineerd met natuurproductie, te realiseren in plaats van dat iedere partij afzonderlijk zijn doelstelling probeert te bereiken binnen de beperkte mogelijkheden van de regio. De deelnemende organisaties realiseren zich dat zij zich in een spanningsveld bewegen tussen economie, ecologie, veiligheid, gezondheid en andere gebieden van maatschappelijke aard. Alle deelnemers worden in toenemende mate met kwesties geconfronteerd die betrekking hebben op de rentabiliteit (te lage opbrengstprijzen), ecologische infrastructuur, voedselveiligheid etc. Producten die op een maatschappelijk verantwoorde wijze (de productie van landbouwproducten en natuur op duurzame wijze) zijn geproduceerd worden vaak ´te duur´ geacht. Naast prijs worden daarom andere elementen aangedragen die mede bepalend zullen zijn voor het succes van de activiteiten van het Vechtdal cluster. Dit vereist wel een vorm van organisatie; in plaats van traditionele korte termijn handelscontracten zullen hier relatiecontracten centraal staan om de economische en ecologische doelen te realiseren. Algemene regels en normen binnen de zakelijke relaties moeten er voor zorgen dat de interesses van alle partijen geharmoniseerd wordt. De vorm van organisatie zal gebeuren in het brede spectrum van een gebiedsconvenant en marktarrangementen. Daarbij gaat het in plaats van harde contracten om een raamwerkovereenkomst, het Vechtdal convenant, met daarbinnen operationele marktarrangementen om de doelstellingen te kunnen realiseren.

4. Namen en adressen van de participanten

Zie de samenwerkingsovereenkomst van Fase 1.

Bijlage 1. Leidraad interviews

Doel van de interviews is het verkrijgen van de benodigde informatie voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en een Vechtdal concept met voldoende draagvlak voor verdere uitwerking.
Op basis van een stakeholderanalyse wordt voor elk van de participanten de waardeproposities bepaald en de synergie ertussen. Bij onvoldoende synergie worden ofwel de waardeproposities aangepast ofwel worden andere belanghebbenden erbij betrokken. Bij eventuele conflictgebieden wordt getracht deze om te zetten in win-win-situaties of er wordt een compromis bereikt. Lukt dit niet dan gaan we weer terug naar het begin.
De ontwikkelde gemeenschappelijke visie en het Vechtdal concept worden voorgelegd aan de participanten. Tijdens de verdere uitwerking zullen i.o.m stakeholders functionaliteiten, kenmerken en specificaties worden gedefinieerd en voorts de activiteiten, competenties, middelen, kosten, duur, afhankelijkheden etc. en kunnen risico's worden ingeschat en verder plannen worden opgesteld.

Voorts leveren de interviews naar verwachting veel ideeën op die de basis zullen vormen van het Vechtdal Convenant en de daarbij behorende markt-arrangementen.

In de interviews wordt een aantal aspecten die bij (systeem)innovaties een rol spelen aan de orde gesteld.
Eerst komen vragen aan de orde die ingaan op de urgente behoefte aan veranderingen on de regio. We zoeken een diepere ingang op het wezen van een systeem dat in staat is te innoveren (innovatiesysteem). Om dit te leren kennen gaan we achtereenvolgens in op vragen die verband houden met het bouwen van een innovatiesysteem:
- de horizon/niveaus van de innovatiesystemen, waarbij we kijken naar de organisaties en instituties die daarbij relevant zijn (het spel, de spel- en speelregels);
- het object (de knikkers, de spelers en de spelregels) van de systeeminnovatie;
- de perspectieven of de bij de systeeminnovaties in te zetten productiemiddelen (de spelmiddelen).

Ten slotte stellen we in de interviews de mogelijkheden aan de orde om die systemen tot verandering te brengen (systeeminnovaties). We zoomen in op het dynamische proces is, dat tot stand komt op basis van prikkels, leer- en veranderingsprocessen en implementaties in het innovatiesysteem.

Algemene uitgangspunten bij de interviews zijn:
- Samenwerking tussen biologische ketenpartijen en 'groene' partijen met behoud van eigen 'core business'
- Boeren houden regie van de keten
- Eerst toegroeien naar Convenant, daarna arrangementen

Tabel 2. Onderwerpen en vragen als leidraad voor de interviews/gesprekken met participanten en stakeholders.

Categorie	**Vragen**
	Behoefte aan vernieuwing
Scope van het project	Wat is de algemene verwachting van het project?
Visies	Wat is uw visie (in het algemeen en irt Overijssel/Vechhtdal in het bijzonder) ten aanzien van:' - Biologische landbouw irt reguliere landbouw - Regionale ontwikkeling - Streekproducten - Landschap en natuur-ontwikkeling - Relatie tussen landbouw en natuur - Relatie productiewijze en consumptie - Relatie tussen burgers/toeristen/consumenten en producenten van biologisch varkensvlees
Verwachtingen	Wat zijn uw verwachtingen ten aanzien van doelstellingen, afspraken en resultaten over gewenste afspraken.
	Bouwen innovatiesystemen: niveaus, instituties
Vechtdal	Welke potenties (kansen) heeft volgens u het Vechtdal in het kader van regionale ontwikkeling? Welke bedreigingen ziet u? Hoe belangrijk oordeelt u over exclusiviteit?
Vertrouwen	Mochten de omstandigheden wijzigen, gelooft uw organisatie dan dat de andere partijen klaar en bereid zijn om uw organisatie te assisteren en te ondersteunen. Denkt u dat bij het maken van belangrijke beslissingen de andere partijen bezorgd zijn over het welzijn van uw organisatie. Als uw organisatie de problemen deelt met de andere partijen, dan weet u dat de andere partijen daar begripvol op zullen reageren. Verwacht u dat in de toekomst uw organisatie erop kan rekenen dat de andere partijen de effecten van hun besluiten en acties op uw organisatie zullen overwegen.
	Bouwen innovatiesysteem: waarden, actoren, processen
Waardepropositie	Welke waarde-propositie is voldoende reden om mee te doen? Kan landbouw resp. natuur u helpen bij het realiseren van uw waardepropositie? Ziet u synergieën tussen landschap en natuur aan de ene kant en biologische varkenshouderij aan de andere kant?
Toegevoegde waarde	Welke toegevoegde waarde levert u of zou u willen leveren aan de biologische keten en aan de landschaps- en natuurketen? Welke service en mate van serviceverlening biedt uw organisatie of kunt u bieden aan klanten. - Productbereiding - Informatiefolders - Iinformatienummer
Klanten	Kunt u van uw huidige klanten aangeven in hoeverre behoefte en voorkeuren veranderen t.a.v. de zaken: - Voorkeur voor productkenmerken. - Voorkeur voor de bandbreedte van de prijs. - Voorkeur voor merk(en) - Aankoophoeveelheid. Wat verwacht u van de vraag van een dergelijke productlijn voor de komende jaren? Ondervindt u veel concurrentie in de markt? In welke mate wordt er op dit moment om de klant gestreden?
Samenwerking en	Vindt u dat voldoende wordt, c.q. kan worden samengewerkt met partijen in de

regie in de (biologische) keten	keten? Welke knelpunten in de (gewenste) samenwerking ziet u? Welke van de volgende activiteiten zou uw organisatie samen met andere betrokken organisaties in de keten willen oppakken, zo niet wat zijn dan uw belangrijkste bezwaren: - Selectie van de doelgroep, afzetmarkt, assortiment. - Planning van het assortiment. - Klanten ondersteuning - Communicatie en sales promotie programma's - Verzamelen van marktinformatie - Beoordelen van prestaties - Het formuleren van verkoopdoelen en afspraken Wie is volgens u de belangrijkste initiator van afspraken over samenwerking? Wie is vooral verantwoordelijk voor de ideeen en inhoud van de afspraken?
Afspraken	Welke van de volgende zaken moeten volgens u terugkomen in afspraken om van dit idee een succes te maken: Een doelstelling voor de komende jaren (wat zouden voor uw organisatie de belangrijkste doelstellingen zijn, bijvoorbeeld welke verkopen en winst maar ook loyaliteit en overall tevredenheid) De producten in de productlijn. (breedte en diepte van het assortiment) Het budget dat de andere partijen gaan besteden. (bedragen die uw organisatie voor ogen heeft) Het budget dat uw eigen organisatie besteedt (bedragen die uw organisatie voor ogen heeft) Het budget dat u gezamenlijk besteedt (bedragen die uw organisatie voor ogen heeft) Wie bepaalt volgens u de consumentenprijs. Wie bepaalt volgens u de handelsprijs. Welke verdeling acht u wenselijk tav van kosten / opbrengsten en eventuele winstdeling. Indien hoe vaak vind u dat er geëvalueerd moet worden. Wat zou u gewenst afrekening zijn van verkochte eenheden De aard van communicatie en sales promotie activiteiten. Welke type sales promotie vind uw organisatie belangrijk. Het aantal sales promoties. Eventuele externe media ondersteuning
	Bouwen innovatiesystemen: productiemiddelen/perspectieven
Ondernemen	Wat betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u?
Economisch	In welke mate is uw organisatie bereid om tijd en effort in een dergelijk productlijn te steken? Welke verwachte verkoopaantallen acht u nodig voor u bereidt bent te investeren in dit idee? Welke verwachte bruto winst acht u nodig voor u bereidt bent te investeren in dit idee?
Productiewijze	Welke kwaliteit van het varkensvlees acht u noodzakelijk? Hoe belangrijk is dierenwelzijn voor u? Hoe belangrijk is milieu voor u? Hoe belangrijk vindt u transparantie?
	Dynamiek van de systeeminnovatie
Innovaties	Heeft u ideeën over afzet c.q. promotie van biologisch varkensvlees in de regio? Heeft u ideeën over verbetering van de ruimtelijke kwaliteit (van natuur en landschap in de regio? Kunt c.q. wilt u daaraan bijdragen? Zo ja, op welke wijze? Hoe kan volgens u het imago van de biologische varkenshouderij in relatie tot regionale ontwikkeling worden verbeterd? Hoe kunnen volgens u toeristen/recreanten beter worden betrokken bij de wijze waarop ons biologische varkensvlees wordt geproduceerd? Welke kennis ontbreekt?
	Bent u bereidt om dit idee uit te testen in een pilotachtig project?

	In het kader van de subsidieregeling wordt een urenbijdragen en cashbijdrage verlangd. Bent u bereidt om plus minus 1 dag in de maand aan dit project te werken? Is uw organisatie bereidt om de cashbijdrage te financieren?

Bijlage 2. Stakeholder analyse

Op kwalitatieve wijze pogen we de vele complexe economische, culturele en sociale verhoudingen waarbinnen de bedrijven (economie) functioneren en de mogelijkheden voor samenwerking, in kaart te brengen. De Stakeholder Analyse (SA) wordt gebruikt voor het identificeren van de belangrijkste partijen in de regio, en door te bepalen wat de (economische) interesse van deze partijen is (Grimble en Wellard, 1997).

Het *doel* van SA is het identificeren van de consequenties die zich voor gaan doen als de bedrijven straks bepaalde acties ondernemen, en wie hierbij de winnaars en verliezers zijn. Dit proces is bedoeld om te leiden naar een ontwikkeling van 'sociaal-beste' acties en hierdoor de efficiency en effectiviteit van het project te vergroten. Doordat je potentiële doelstellingen en interesses tussen stakeholders expliciet uitwisselt, kan je in het project onverwachte zaken vermijden, een goed ontwerp faciliteren, en de kans vergroten op een succesvolle implementatie, en het evalueren van de uitkomsten. Een expliciete analyse van de belangen en interesses kan ervoor zorgen dat te verwachte kosten en voordelen evenwichting worden verdeeld.

Het *belang* van SA is het begrijpen van de rol van de stakeholders, en het zo goed mogelijk inpassen van de interesses van de stakeholders. Voor het slagen van het project is dit essentieel. Door te begrijpen hoe de verschillende stakeholders winnen of verliezen door het project, wordt het mogelijk om besluiten te nemen op basis van werkelijke potentiële problemen die het succes (of steun voor het project) kunnen tegengaan. Zo wordt direct in het begin al overwogen welke gemeenschappelijke en complementaire interesses en mogelijkheden voor samenwerking en compromissen er zijn.

Een belangrijke basis voor SA zijn conventionele economische methoden, zoals de kosten-baten analyse. Deze methode focust op het meten van kosten en opbrengsten van het project als geheel. Daarnaast dien je ook in beschouwing te nemen wat nu de distributie kosten en voordelen voor de verschillende stakeholders zijn. Nog belangrijker is dat de verschillende stakeholders eventuele problemen verschillend zullen *percipiëren*, zodat hiervoor ook verschillend over oplossingen en criteria voor de gewenste situatie wordt gedacht. SA tracht aandacht te besteden aan private kosten en opbrengsten, zoals ze worden gepercipieerd door de verschillende stakeholders.

Daarnaast staat centraal het met elkaar hebben van een belangrijk doel(en) of 'shared vision'. Wil het project succesvol zijn dan moet je rekening houden met de interesses van alle betrokkenen die invloed hebben, of beïnvloed worden door (gemeenschappelijke) acties. Een doel is niet het vinden van één beste oplossing, of een evenwichtsoplossing, maar het verhelderen van waarden en meningen van alle stakeholders, het lokaliseren van bronnen van onenigheid, en het ontwikkelen van compromis oplossingen (Van Winterfeldt, 1992).

Er zijn twee benaderingen voor SA ontwikkeld, namelijk die van het National Resource Instituur (NRI) (Grimble en Quan, 1993) en ODA van het Centre for Development Studies van Swansea University /Wereldbank (1995). NRI probeert met SA als analyse tool complexe situatie's beter te begrijpen en toekomstige situaties en scenario's te voorspellen, en daarnaast ook conflicten en interesses te benoemen tussen de stakeholders en *trade-offs* tussen doelstellingen. De benadering gaat vooral

in op het ophelderen van economische interesses en daarmee gepaard gaande conflicten. Het begrijpen van de onderlinge belangen is van primair belang. Samenwerking betekent vaak dat je gedeeltelijk afstand moet doen van je eigen wijze van ondernemen. Dat hoeft niet altijd even leuk te zijn, maar het gaat erom een gezamenlijk manier van werken te vinden waar iedereen meer aan verdient. En alleen daar vandaan zullen verwachtingen en ideeën ontstaan voor duurzame en innovatief management.
ODA focussed meer op de sociale aspecten van SA en als tool voor project ontwerp, vooral voor het mijden en de management van *conflicten*. Hierbij gaat het vooral om consensus bouwen en het ontwikkelen van een werkbaar project. De benadering kan mensen samen brengen in de veronderstelling dat oplossingen samen kunnen worden uitgewerkt. Het verdient aanbeveling om in elk stadium een SA te doen, alvorens *commitments* worden gemaakt.

In Fase 1 is een eerste SA uitgewerkt, waarbij vooral gekeken is naar wat de participanten willen inbrengne in het project en wat de partijen eruit willen halen. De resultaten zijn opgenomen in tabel 3.

Tabel 3. Een eerste Stakeholderanalyse

Stakeholders/ Belanghebbenden /Participanten	**Halen**	**Brengen**
Slager, Nico Kouwen	Nieuwe afzetperspectieven	Ambachtelijke ervaring Kennis over afzet vleesproducten Op termijn biologische vleesproducten maken via K&S Kennis over afzet
Akkerbouwer, Gerrit Kotterink	Graanleveringen met geringe kosten Meer geheel tussen landbouw en natuur	Biologisch graan leveren Meedenken over afzet en toerisme Gebruik ontvangstruimte
Biologisch varkenshouder, Willy Veltmaat	Afzet varkens als streekproduct met flair Meer invloed op vermarkten van product	Leveren biologisch varkensvlees op korte termijn binnen arrangementen Geven van praktische adviezen over biologisch varkenshouden Energie steken in bedrijf openstellen voor groepen bezoekers
ABCTA, BertusWijnveen	'Hofleverancier' van voer	Ontwikkelen van voerlijn (éénduidig voerconcept) Helpen bij keuze varkensras Meedenken over afzet
Staasbosbeheer, Fons Eysink	Boeren optimaal inzetten bij beheer SBB, met behoud van 'core business' Realisatie EHS door samenwerking Vechtdalgebied presenteren als wandel- en fietsgebied	Het product Vechtdal beter vermarkten, o.a. natuur, maar ook Vechtdalproducten vanuit de landbouw
Provincie Overijssel, Hans Buers	Stimulans biologische landbouw Promoten Vechtdalregio Stimuleren samenwerking, vernieuwing en experimenten	Input faciliteren en steun verlenen aan ondernemers Helpen bij los krijgen van financiering Verbreden van de keten

Gemeente Hardenberg, Jan van der Giessen	Stimuleren plaatselijke werkgelegenheid Meer economisch draagvlak voor recreatie, landschap en natiuur	Lokale kennis, contacten met recreatie-ondernemers
Stichting Stimuland, Bouwe Ruiter/Gerry Hemink	Realiseren biologische landbouw Ontwikkelde kennis elders inzetten	Inzet praktijkkennis
Varkenshouder, Henk de Lange	Geïntegreerde bedrijfsvoering op basis van Vechtdalconcept	Ketenregie
Vereniging Natuurmonumenten, Betty van Leeuwen	Versterking (economische basis) Vechtdalgebied Meerwaarde ten aanzien van eigen doelstellingen Verhoging natuurwaarde graanakkers	Sympathieke opstelling ten aanzien van samenwerking biologische landbouw, zorg voor milieu, landschap en natuur Participeren met percelen die in aanmerking komen voor biologische landbouw Meedenken over meerjarenplanning
Landschap Overijssel, Frank Naber	Uitdaging meer maken van het Vechtdalgebied met biologische landbouw als onderdeel van de 'Tuin van Nederland' Zakelijke voordelen op termijn, bijv. via schaapskudde Verbetering kwaliteit landelijk gebied	Sympathieke opstelling ten aanzien van het idee van het project Bijdrage aan draagvlakvergroting
Kennisinstellingen, IMAG en ATO	Koppelen verschillende soorten kennis ten aanzien van innovatieprocessen	Inzet wetenschappelijke kennis Innovatiemanagement
AKK, Sietske Boschma	Nieuwe kennis over samenwerking tussen ketenpartijen en 'groene' partijen	Ervaringskennis over ketens

In Fase 2 van het project zal nader worden ingegaan op diverse aspecten. De belangrijkste vraag is welke trade offs straks gemaakt gaan worden om de samenwerking op full-swing te starten? Iedere stakeholder heeft verschillende interesses, door verschillen in visie van ondernemen, socio-economische en/of omgevingfactoren waarbinnen deze interesses opereren, en in het cognitieve raamwerk waarin de stakeholders deze interesse ontwikkelen en percipiëren.
In Fase 2 willen we tenminste de volgende vragen beantwoordt zien. Welke verbeteringen wil iedereen graag zien met betrekking tot het Vechtdalcluster? Hoe denken ze over het idee? Wat zijn de werkelijke en gepercipieerde kosten en opbrengsten voor iedere stakeholder, inclusief opportunity kosten of opbrengsten die daarmee wegvallen? Wordt de verdeling van kosten en opbrengsten eerlijk geacht? Wie wordt gezien te winnen, en wie te verliezen. Hoe kan het voorstel worden verbeterd (vanuit het stakeholder gezichtpunt)? Wat is hij/zij bereidt te betalen bij te dragen of op te geven voor deze verbeteringen?

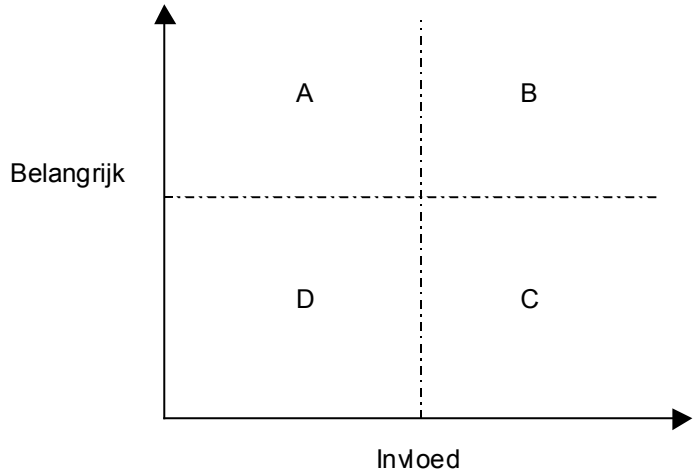
De SA is vooral relevant voor het toepassen binnen dit project. Er zijn verschillende kenmerken bij regionale innovaties die SA relevant maken:

Milieu/landschapsproblemen (mestwetgeving) die een restrictie opleggen aan het gebruik van de grond.
Eigendom van marktpartijen versus beheer van de grond door groene partijen.
Het bestaan van externaliteiten waardoor je concurrende interesses krijgt (bijv. andere afzetmogelijkheden of productiebedrijven) en daarom moet met een holistische benadering naar de regio gekeken worden.
Regionale identiteit en regionale competenties.

In de begin fase worden de definities en richtlijnen vastgesteld voor de volgende vragen:
Wat zijn de doelstellingen en verwachte outputs van het project?
Wie zijn de relevante besluitvormers?
Hoe worden producten en resultaten gerealiseerd?

Als het doel is vastgesteld en ook de belangrijkste spelers in de regio rond het concept Vechtdalstal, dan is het nodig om op een meer alles overziende wijze de relaties en handelswijze te begrijpen, wat drijft de beslissingen van de voornaamste besluitvormers? Als de voornaamste interesse is, de Vechtdal-regio of economische effectiviteit (zal het project werken?) dan betreft de primaire selectie de interesse en positie van macht/authoriteit van de stakeholders die de loop van het project kunnen beïnvloeden.

De meest fundamentele verdeling tussen stakeholders is die tussen diegene de besluitvorming of acties bepalen, en diegene die beïnvloed worden (positief of negatief) door deze besluiten en acties. Een onderverdeling is daarom te maken tussen actieve en passieve stakeholders. Je moet dit niet zien als een absolute verdeling, omdat een stakeholder op allerlei wijze betrokken kan zijn.
Stakeholders worden ook ingedeeld op basis van hun relatieve invloed en gewicht. Daarbij valt te denken als wie initieert de ideeën en de activiteiten rondom het Vechtdalconcept (nieuwe producten, promoties). Wie bepaalt de inhoud van de afspraken (wie, wat gaat uitvoeren en betalen) en het tijdstip waarop deze uitgevoerd worden (wanneer de acties plaats vinden). Belangrijk zijn diegene wiens belangen en interesses de prioriteiten zijn van het project, terwijl invloed gaat om de macht die stakeholders hebben over het succes van het project. ODA adviseert om een matrix te gebruiken om na te gaan welke invloed en belang de stakeholders hebben, zie figuur 2. De stakeholders in box A zijn heel belangrijk voor het project, maar hebben weinig invloed of macht; diegene in box C hebben veel invloed maar zijn niet het belangrijkste doel.



Figuur 2. Systeem voor het indelen van stakeholders.

De volgende stap in de SA is het identificeren van de patronen en de context waarbinnen interacties tussen de stakeholders zich afspelen. Een expliciete analyse van de relaties en interacties tussen stakeholders kan meer vertellen over de aard van conflicten en coöperatieve acties en de reden ervan. Als de stakeholders problemen verschillend percipiëren, zal een ieder ook met verschillende oplossingen aankomen en verschillende criteria gebruiken voor het evalueren van een gewenste actie. Bijvoorbeeld het promotieconcept en de bijdragen van een ieder in de promotionele kosten. Conflict heeft te maken met de verschillende interesses; en samenwerking met een shared vision of strategie, en de bijbehorende acties. Bijvoorbeeld als er in het verleden al eerdere acties voor samenwerking zijn ondernomen om varkensvleesproducten te ontwikkelen.

Vervolgens zullen trade-off's gemaakt moeten worden tussen de verschillende belangen van iedereen. Dit is een proces van zoeken naar niet-conflicterende doelstellingen. Het is een kwestie van een goed gevoel hebben over wat er speelt en wat er mogelijk is. Impliciet wordt daarmee ook prioriteit gegeven tussen economische en/of ecologische doelstellingen. Met het tot stand komen van deze trade-off's is de stakeholder analyse voltooid, maar het blijft een instrument dat ingezet wordt als nieuwe activiteiten worden opgezet of een andere strategie nodig is.

Literatuur

Grimble, Robin J., en Quan, J. (1993) *Tree Resources and Environment: Stakeholders and Trade-offs: Phase I an Analytic Review*. NRI, Chatham.

Grimble, Robin J., en Kate Wellard (1997) Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: a Review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities, *Agricultural Systems*, Vol. 55, No. 2, pp. 173-193.

Winterfeldt, D. van (1992). Expert Knowledge and Public Values, *Risk Management: The Role of Decision Analysis*.

World Bank (1994). *The World Bank and Participation: Report of the Learning Group on Participatory Development*, Fourth Draft, Washington D.C.

Bijlage 3. 101 Ideeën

In deze bijlage is een groot aantal ideeën opgenomen, welke tijdens de interviews met de participanten naar voren zijn gekomen. De ideeën zijn, 'rijp en groen' door elkaar, geordend naar categorieën die in het project relevant lijken. De ideeën zullen door de 4 gevormde werkgroepen verder worden uitgewerkt en geprioriteerd.

1. Product/Vechtdalconcept
Keuze varkensrassen
Niet-biologisch gaan werken
Samenwerking biologische varkenshouders, akkerbouwers, Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer
Ambachtelijke uitstraling
Emotie doet het werk, maar moet worden bevestigd door uitstraling en 'mooi verhaal'
Biologisch product moet zichzelf op de kaart zetten
Idee van vroeger/van echt boeren naar voren brengen
Zwolse anjer, typisch voor regio, logo, smaakmaker
60-70% voerbehoefte uit regio
Regio het Vechtdal verkopen
Maak afspraken over de keuzen van de varkensrassen
Kringloop idee in streekproduct tot uiting laten komen
Geen vlees verkopen maar arrangement/sfeer/emotie
Laat afzet (doelgroep) bepalen welk ras varken gefokt moet worden

2. Afzet
<u>Marktstrategie</u>
Zorgen voor herkenbaarheid in het schap
Kwaliteit van product belangrijk voor verkrijgen van meerprijs
Vierkantsverwaarding is een probleem
Marktstrategie/-filosofie ontwikkelen
Keurmerk
Zoek raakvlak met gezondheid van mensen

<u>Keurslagers</u>
Keurslagers inschakelen
Betrek Keurslagerorganisatie bij de vermarkting van het Vechtdalconcept

<u>Horeca/restaurants</u>
Afzet via regionale horeca
Samenwerken met ketens á la Van der Valk
Benaderen van restaurants en horecabedrijven die biologische producten willen

<u>Supermarkten</u>
Afzet via supermarkten
Mogelijke partners: Superunie, Plusmarkt, Co-op
Hoekje inrichten bij Welkoop / Agriretail

<u>Catering/Bedrijfskantines</u>
Afzet via bedrijfskantines

Afzet via catering

Internet
Gebruik van internet bij vermarkten van afzet
Digitale vrieskist

Afhalen/thuisbezorgen
Aansluiten bij bestaande logistieke partijen (diepvriesboer, TPG-logistiek)
Aansluiten bij bestaande distributeurs

3. Verwevenheid met natuur bij afzet
Artikel in 'Onverwacht Nederland', Magazine van Staatsbosbeheer
Met stukje varkensvlees ook stukje natuur kopen
Verkoop via punten van Natuurmonumenten
Melk en biologisch vlees verweven met natuur
Artikel in periodiek van SBB, Natuurmonumenten en/of Landschap Overijssel
Goede vleeskwaliteit is ook product van natuur
Hoe brengen we het gevoel van prachtige natuur over?
Toeristen buiten seizoen thuis bereiken
Deel van opbrengst vlees bestemmen voor natuur
Betrekken leden/donateurs van 'groene' partrijen
Stalbezoek en afzet regelen via tijdschriften van 'groene' partijen
Seizoenvangnet

4. Verwerking
Biologische snack
Bewerkte producten maken en afzetten
Diepvriespakketten (afhalen en thuisbezorgen)
Maak pakketjes vlees
Vooral snel-klaar-producten, en dus bewerkte producten leveren

5. Productie
Nadruk op regionale kringlopen
Geld vrijmaken voor promotie biologisch vlees
Streekvoer gebruiken
Praktische (varkens)kennis binnen het project halen
Inputkant uniformeren
Hoge kwaliteit biologisch varkensvlees is moeilijk te realiseren
Minder mager vlees, meer intramusculair vet
Ontwikkel éénduidig voerconcept
Certificering van nieuwe producten
Mest van varkens op akkerbouwland
Gebruik biologische bijproducten
Varkens als restopruimer promoten
Biologische kruiden (Vechtdalkruiden)
Samenwerking met biologische zuivel en – kippen (schaalvoordelen)

6. Verwevenheid met natuur bij productie
Stalbezoeken
Bedrijfsbezoeken via campings

Wandelpaden
Bedrijfsbezoek onderdeel van arrangementen (bijv. personeelsuitjes)
Varkens die in de bossen lopen
Openstellen bedrijf voor bezoekers
Combineer bedrijfsbezoek met excursies
Leg een link met gebiedsgericht beleid Vecht-Regge
Natuurdoelstellingen realiseren
Terugkeer van patrijs en korhoen bereiken
Hoe omgaan met seizoengebonden karakter van recreatie?
Kleine akkertjes structuur
Natuur- en boskern rond Ommen in harmonie met landbouw
Drinkwater is gebaat bij graan i.p.v. maïs
Oorspronkelijke bomen gaan dennen vervangen
Schapen zullen terugkeren
Verbeteren ruimtelijke kwaliteit
Landbouw als beheerder of aannemer van natuur en landschap
Stalbezoeken combineren met proeverijen
Vechtdalgebied presenteren als wandel- en fietsgebied
Op percelen van Staatsbosbeheer (en Delta Lloyd) biologische akkerbouw bedrijven met een strook langs de randen waar bloemen bloeien en vogels nestelen
Skybox inrichten en kinderboerderij voor het 'aai-effect'

7. Institutioneel
Afspraken over inzet en verdeling opbrengsten/verlies
Geen praat- maar doe-club
Afspraken in contracten vastleggen
Probeer ontheffingen te krijgen
Zorg dat provinciale gedeputeerden enthousiast raken
Klein beginnen en zoeken naar geschikte groeiscenario's
Regie voeren
Varkenshouders als regisseur van hoge kwaliteit varkensvlees in het Vechtdal dat consumenten aan 'zalig gevoel' geeft
Niet te kleinschalig

8. Promotie
Folders met achtergrondinformatie
Profileren
Geld vrijmaken voor promotie biologisch vlees