

Leidraad voor verdienmodellen in de **natuurinclusieve landbouw**

Biodiversity in Business • 2023
www.biodiversityinbusiness.eu



Colofon

Deze leidraad is een bewerking van de verschillende handleidingen voor provincies en van cursusmateriaal voor agrarische ondernemers die door Biodiversity in Business zijn ontwikkeld.

Voor vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze leidraad kunt u contact opnemen met Biodiversity in Business via info@biodiversityinbusiness.eu.

Dit is een leidraad ter ondersteuning van de doorontwikkeling van je bedrijf richting natuurinclusieve landbouw. Met dit werkboek kun je als ondernemer je eigen bedrijfsplan opstellen en onderzoeken wat voor verdienmodel het beste bij jouw natuurinclusieve bedrijf past.

Dit werkboek bestaat uit vijf hoofdstukken met ondersteunende vragen om de bijbehorende praatplaten uit te werken. Door het werkboek en de platen te doorlopen, ontwikkel je een natuurinclusief bedrijfsplan dat je kan presenteren aan ketenpartijen, gebiedspartijen, terreinbeherende organisaties of andere partijen die je nodig hebt in de omschakeling naar een natuurinclusief bedrijf.

Deze leidraad is opgesteld voor de melkveehouderij en de voorbeelden zijn hier ook op gericht. De praatplaten zijn echter ook goed bruikbaar als generieke kapstok voor agrarische ondernemers in andere sectoren.

Natuurinclusieve landbouw heeft helaas nog geen juridisch erkende status. Daarom is het belangrijk om als ondernemer alert te blijven op de afspraken die je maakt. Heb je vragen of wil je advies inwinnen? Neem dan contact op via info@biodiversityinbusiness.eu.



MOTIVATIE

Over je ambitie voor je bedrijf en de bedrijfsvoering.

- Waarom wil je natuurinclusief ondernemen?
- Wat is je ambitie voor natuurinclusief ondernemen? Wil je grote stappen zetten (investeringen doen) of wil je kleine verbeteringen doorvoeren?
- In hoeverre ben je bereid om je bedrijfsvoering aan te passen?



KENNIS

Over de gevolgen van natuurinclusieve maatregelen voor de bedrijfsvoering.

- Heb je via collega-ondernemers of een cursus al kennis over natuurinclusief ondernemen opgedaan?
- Hoe kijk je aan tegen de benodigde verandering?
- Heb je de risico's en kansen in beeld?
- Zijn er mensen in je omgeving die je kunnen helpen bij je afweging?



TOEKOMST

Over jouw ambities en de mensen naast je.

- Heb je jouw ambitie al gedeeld met anderen?
- Wie zijn er in jouw nabije omgeving belangrijk voor jou in het realiseren van deze ambitie?
- Heb je een opvolger? Zo ja, hoe kijkt hij/zij tegen je ambitie aan?



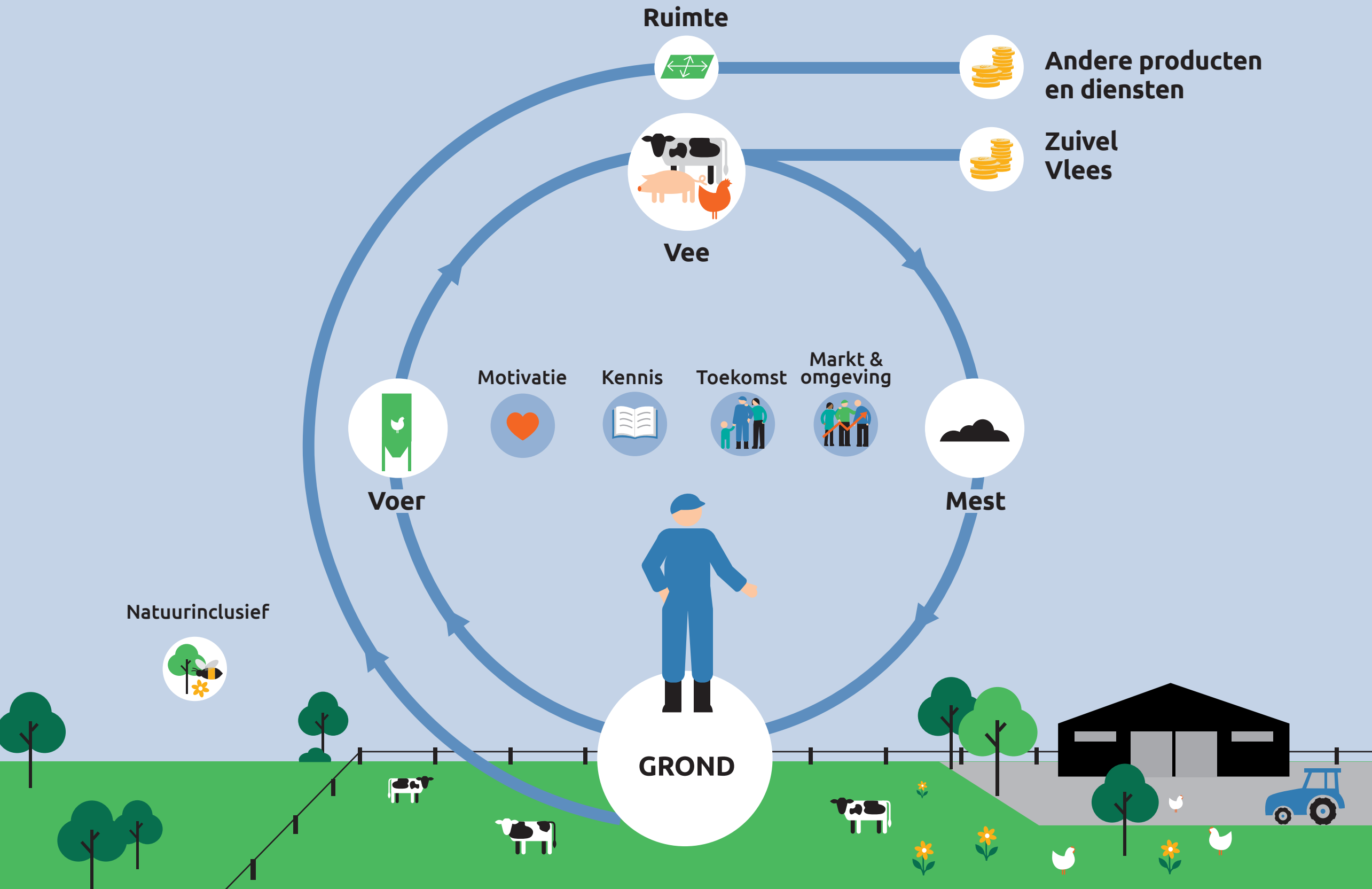
MARKT & OMGEVING

Over de markt en de ontwikkelingen rondom natuurinclusief ondernemen.

- Welke trends op het gebied van duurzaamheid zijn belangrijk in jouw sector?
- Welke veranderingen in de sector/ de markt zijn relevant voor natuurinclusieve landbouw?
- Op welke manier zijn je ketenpartners bezig met duurzaamheid?
- Wat voor waardering verwacht je vanuit de bestaande markt (je klanten/ de sector) of je omgeving (nieuwe klantgroepen)?

NOTITIES

1 Ondernemer & Bedrijf



2 Bedrijfsmodel

Natuurinclusief ondernemen brengt veranderingen voor jouw bedrijf met zich mee. Er zijn veel verschillende maatregelen mogelijk en soms zijn er voor jouw plan grote aanpassingen nodig. Om goed de samenhang tussen die veranderingen te bewaken, kun je je bedrijf vanuit het zogenaamde Business Model Canvas bekijken. Dit schema is een kapstok om je plannen en de gevolgen voor aparte bedrijfsonderdelen te bekijken, en te onderzoeken waar alternatieve verdienmodellen voor je bedrijf liggen.

Op deze manier kijk je niet alleen naar de afzonderlijke maatregelen, bijvoorbeeld op het gebied van bodem, water en landschap, maar ook naar de effecten van die maatregelen op je bedrijfsvoering, op je kostenstructuur en je inkomsten. Zo biedt het schema zicht op (benodigde) veranderingen in je bedrijf en de financiële consequenties daarvan.

Werken de maatregelen voor natuurinclusieve landbouw kostenverhogend? Dan kan het nodig zijn om extra inkomsten te genereren. Dit vraagstuk wordt in de praatplaten uitgewerkt. Hierdoor heb je aan het einde van dit traject in beeld of je plannen voor natuurinclusief ondernemen financieel haalbaar zijn, of hoe je ze financieel haalbaar kunt maken.

In het schema op praatplaat 2 staan alle elementen van je bedrijfsmodel. Het schema bestaat uit 10 blokken. Het blok “Doelen en kernwaarden” is je vertrekpunt: waar sta je voor met je bedrijf en hoe past natuurinclusief ondernemen daarbij? In de onderste twee blokken staan je financiële zaken: je kostenstructuur en je inkomstenstromen. De zeven blokken in het midden van het schema laten zien hoe je bedrijfsmodel opgebouwd is. Dit schema vormt de kapstok voor de leidraad.

> ***Vul elk vak in het Business Model Canvas in aan de hand van de vraag die in het vakje vermeld staat.***

NOTITIES



2 Bedrijfsmodel

Kernwaarden & doelen

Waar sta ik voor? & Waar ga ik voor?



Strategische partners

Wie zijn mijn partners?



Kernactiviteiten

Wat doe ik?



Mensen en middelen

Wie en wat heb ik nodig?



Waarde aanbod

Welke producten en diensten bied je aan?



Klantenrelaties

Hoe houd ik contact met wie zijn mijn klanten?



Afzetkanalen

Hoe bereik ik mijn klanten?



Klantgroepen

Wie zijn mijn klanten?



Kostenstructuur

Wat zijn mijn belangrijkste kosten?



Inkomstenstromen

Waar haal ik mijn inkomsten uit?



3 Waarde aanbod

Het waarde aanbod is het hart van je bedrijf: hiermee verdien je je geld. Bij natuurinclusief ondernemen gaat het niet alleen om het fysieke product dat je verkoopt (bijvoorbeeld melk of vlees), maar om je totale, meervoudige waarde aanbod. Daarom breng je hier niet alleen je productwaarde in beeld, maar ook de waarde die je levert op het gebied van natuur en op sociaal gebied. Door deze waarde te erkennen en te onderzoeken, kun je bij stap 5 alternatieve of extra verdienmodellen in kaart brengen.

WAARDE AANBOD (WAT BIED JE AAN?)

Je aanbod kan de volgende typen waarden bevatten: productwaarde, meerwaarde voor natuur en sociale meerwaarde. In de figuur op de praatplaat staan voorbeelden waaraan je kunt denken bij die meerwaarde. Bekijk welke waarden je nu levert en wat je in de toekomst zou willen leveren.



PRODUCTWAARDE

- Wat bied je aan je klanten aan? Hoe ziet het product/de dienst eruit?
- Wie is je klant of wie zijn je klanten?
- Hoe ervaart de klant jouw product/dienst?
- Wat is de kwaliteit van jouw product/dienst?
- Wat betekent jouw product/dienst voor de klant?



MEERWAARDE NATUUR EN SOCIALE WAARDE



- Wat bied jij dat waardevol is voor de maatschappij?
- Hoe ziet het product/de dienst eruit?
- Wat doet het product/de dienst voor de leefomgeving?
- Wie profiteert hiervan?
- Als je dit product/deze dienst niet zou leveren, wat zou er dan gebeuren?

NOTITIES



WAARDERING (WAAR VERDIEN JE GELD MEE?)

Een waarde aanbod kan van betekenis zijn voor individuele klanten of voor de maatschappij. Bied je iets aan individuele klanten, dan wordt je aanbod betaald. Doe je iets voor de natuur of op sociaal gebied, dan is niet altijd duidelijk wie bereid is daarvoor te betalen.

> *Geef in de tabellen op praatplaat 3 aan welke waarden je aanbiedt. Per ingevulde waarde kun je aangeven wie hiervoor klanten (zouden kunnen) zijn en of er voor je waarde aanbod betaald wordt. Voorbeelden van klantgroepen per type waarde aanbod vind je hieronder.*

VRAGEN BIJ DE TABELLEN

- Welke waarde lever je?
- Welke klanten horen hierbij?
- Krijg je voor die waarde betaald?
- Wat is de beloningsvorm (verkoop/meerprijs, subsidie, lagere lasten, ...)

VOORBEELDEN NIEUWE KLANTGROEPEN



Klantgroepen productwaarde

consumenten, recreanten, bewoners in het gebied, stedelingen, toeristen



Klantgroepen meerwaarde natuur

Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, de Landschappen, provincies, drinkwaterbedrijven, waterschappen, maatschappelijk betrokken bedrijven gevestigd in de omgeving van jouw bedrijf



Klantgroepen sociale meerwaarde

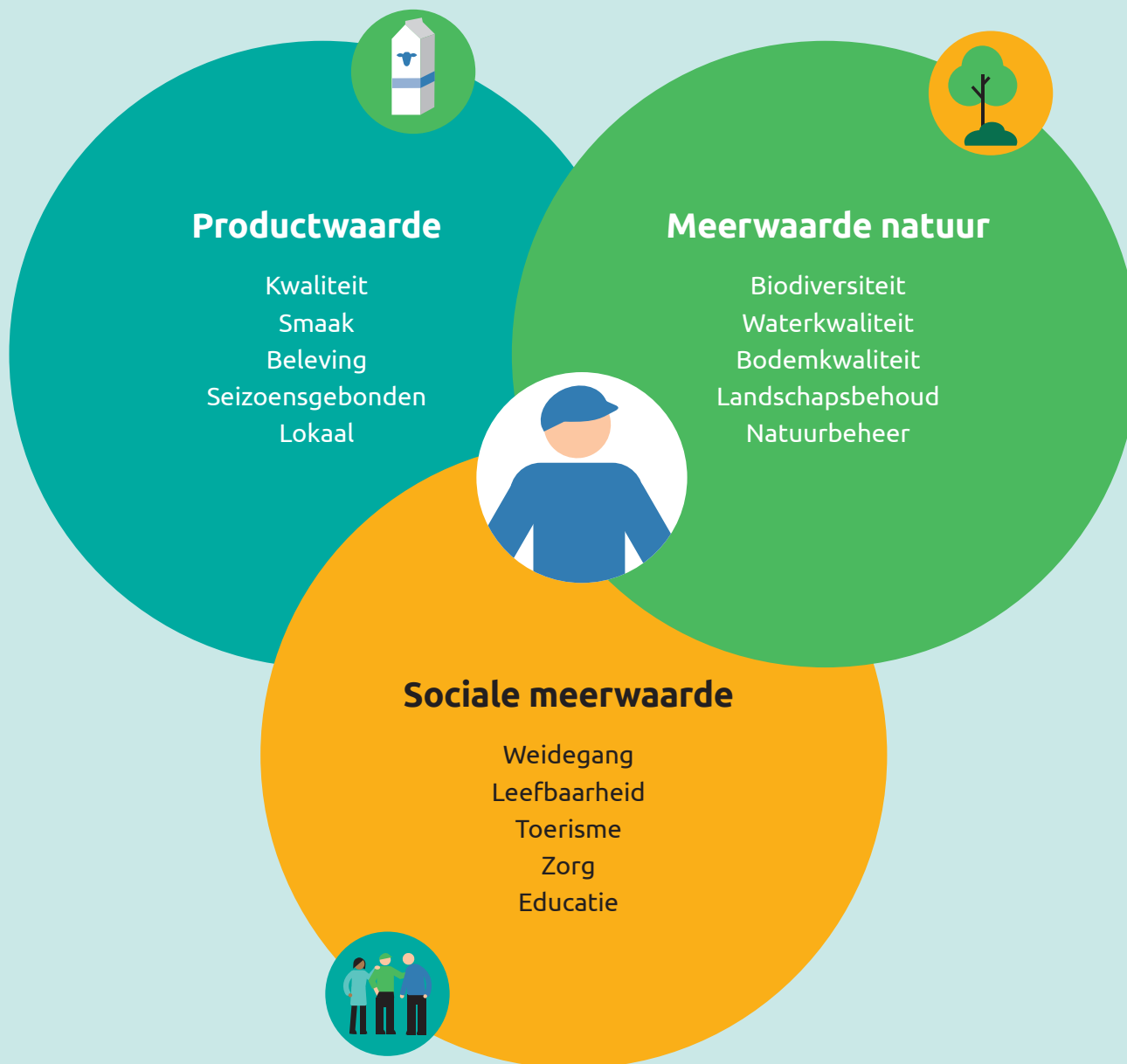
Gemeenten, burgers, zorginstanties, toeristische sector, landbouwsector, kennissector

ALS JE NAAR DE TABEL KIJKT:

- Ben je tevreden met hetgeen je betaald krijgt?
- Is je waarde aanbod rendabel?
- Is het nodig om iets aan te passen of zie je kansen voor verandering?

NOTITIES

3 Waarde aanbod



Productwaarde	Klant-groep(en)	Betaald	(Nog) niet betaald

Meerwaarde natuur	Klant-groep(en)	Betaald	(Nog) niet betaald

Sociale meerwaarde	Klant-groep(en)	Betaald	(Nog) niet betaald

4 Meerwaarde natuur

Afhankelijk van je ambitieniveau heeft het invoeren van natuurinclusieve maatregelen effect op verschillende elementen van je bedrijfsvoering.



> Vul op de praatplaat in welke maatregelen van natuurinclusieve landbouw je wilt toepassen en hoe jouw maatregelen je bedrijfsvoering zullen veranderen.

Natuurinclusief ondernemen bestaat uit drie verschillende dimensies. Als je deze dimensies in je bedrijfsvoering integreert, gaat jouw bedrijf beter in samenhang met de natuurlijke omgeving functioneren. Op deze manier versterken jouw bedrijf en de natuur elkaar.

Binnen elke dimensie kun je verschillende maatregelen toepassen. Deze kunnen relatief simpel zijn, zoals het ophangen van nestkasten. Je kan ook kiezen voor meer ingrijpende maatregelen waardoor je bedrijfsvoering zal veranderen, zoals het inzaaien van kruidenrijk grasland, een nieuwe stalvloer aanleggen om ruige mest te krijgen, meer weidegang, het aanleggen van plas-dras elementen, etc.

De drie dimensies van natuurinclusieve landbouw zijn:

FUNCTIONELE AGROBIODIVERSITEIT

Dit is het beter benutten van natuurlijke processen. Maatregelen die je op je bedrijf kan toepassen zijn bijvoorbeeld

- Natuurlijke plaagbestrijding
- Bestuiving
- Waterzuivering
- Bodemvruchtbaarheid
- Verbeteren van de bodemstructuur

MINDER EXTERNE INPUT

Dit zorgt voor een minder negatief effect op je natuurlijke omgeving. Door kringlopen te sluiten en emissies te verminderen kun je efficiënter gebruik maken van grondstoffen.

AGRARISCH LANDSCHAPS- EN NATUURBEHEER

Dit betekent dat je met aanleg en onderhoud van landschapselementen een groene infrastructuur op je bedrijf in stand houdt. Hiermee verhoog je je zorg voor de natuur. Je kan algemene maatregelen toepassen, of zorgen voor het voortbestaan van specifieke soorten zoals weide- en akkervogels. Voor meer informatie over deze ANLB-pakketten kun je contact opnemen met het agrarisch collectief waar je bedrijf onder valt.

Houd bij je keuze van maatregelen per dimensie ook de omgevingsscan uit praatplaat 1 in je achterhoofd: welke samenhang zie je tussen jouw inspanningen voor natuur en de omgeving waarin je bedrijf ligt?

NOTITIES

> Vul nu het bedrijfsmodel op praatplaat 2 opnieuw in voor je nieuwe, natuurinclusieve bedrijfsvoering. Onderstaande vragen dienen als hulpmiddel bij het invullen.



KERNACTIVITEITEN:

- a. Wat ga je niet meer doen?
- b. Wat ga je wel doen?
- c. Wat ga je anders doen?



WAARDE AANBOD

- a. Verandert hiermee het product dat je maakt?
- b. Ga je ook meerwaarde leveren voor natuur en op sociaal gebied?



MENSEN EN MIDDELEN

- a. Verandert de inzet van arbeid?
- b. Ga je gebouwen en ruimte anders gebruiken?
- c. Heb je een ander stalsysteem nodig?



KLANTGROEPEN

- a. Is jouw waarde aanbod interessant voor nieuwe klantgroepen?
- b. Welke behoeften hebben deze klantgroepen?



KLANTRELATIES

- a. Hoe ga je contact onderhouden met jouw klanten?
- b. Welke communicatiekanalen ga je daarvoor gebruiken?



AFZETKANALEN

- a. Wat zijn je (nieuwe) afzetkanalen?
- b. Hoe organiseer je de distributie?



STRATEGISCHE PARTNERS

- a. Met welke strategische partners kun je samenwerken?
- b. Zijn dit bijvoorbeeld ketenpartners, gebiedspartijen, terreinbeherende organisaties of financierende partijen die groene ontwikkelingen financieren?

NOTITIES

4 Meerwaarde natuur

Drie dimensies van natuurinclusieve landbouw



Functionele agrobiodiversiteit



Minder externe input

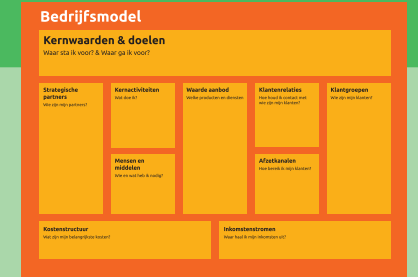


Agrarisch landschap- en natuurbeheer

Wat verandert er dan in mijn bedrijfsvoering?

Om dit uit te zoeken, vul je het bedrijfsmodel uit plaat 2 opnieuw in met je nieuwe maatregelen. Gebruik hiervoor de hulpvragen uit de leidraad.

Welke maatregelen wil je toepassen?



Maatregelen voor functionele agrobiodiversiteit



Maatregelen voor minder externe input



Maatregelen voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer



5 Financieel overzicht



In de laatste paragraaf van je plan is het belangrijk om de impact van de veranderingen op je financiële resultaten zichtbaar te maken. Hiervoor kun je onderstaand financieel overzicht op hoofdlijnen gebruiken. Dit overzicht heeft twee elementen: inkomsten & verandering, en financiering.

De verhouding van de gemaakte winst ten opzichte van het geïnvesteerde vermogen is de rentabiliteit. Dit is een belangrijk gegeven voor bijvoorbeeld een bank.

> **Vul het financiële overzicht in op praatplaat 5 om inzicht te krijgen in de rentabiliteit van je bedrijf. Aan de linkerkzijde vul je in wat er verandert in je terugkerende inkomsten, in de rechter helft van het overzicht vul je in welke investeringen je moet doen.**

INKOMSTEN EN VERANDERING

Je gaat dingen anders doen dan je nu doet:

- Welke activiteiten ga je niet meer doen?
- Welke activiteiten ga je wel doen?
- Wat ga je anders doen?
- Wat betekent dit voor de inkomsten en voor de kosten?

Nieuwe inkomstenbronnen die in ontwikkeling zijn, zijn bijvoorbeeld het verwaarden van landschapsdiensten middels landschapscertificaten. Ook CO₂ opslag in blijvend grasland is een voorbeeld van een mogelijk verdienmodel. Het is nuttig om in contact te komen met partijen die hier mee bezig zijn om te onderzoeken of hier kansen voor jouw bedrijf liggen.

FINANCIERING

Maak een inschatting van de financiële haalbaarheid van jouw plannen:

- Wat zijn je huidige kapitaallasten?
- Moet je voor je nieuwe plannen investeringen doen?
- Welke (financiële) risico's zitten er aan je nieuwe plannen?
- Zijn de benodigde investeringen gezien je huidige kapitaallasten haalbaar?
- Wat is de fasering van je financieringsvraag voor de investeringen in de tijd?

HAALBAARHEID

Het is goed mogelijk dat je natuurinclusieve plannen nu nog niet financieel haalbaar zijn. Natuurinclusieve landbouw is in ontwikkeling en nog geen bewezen verdienmodel.

Als jouw plannen financieel nog niet uitkunnen, geef dan aan wat er nodig is/zou zijn om jouw plannen haalbaar te maken.

Er zijn verschillende mogelijkheden voor ondersteuning vanuit de overheid in de transitie naar een natuurinclusief bedrijfsmodel. Maak je ambities kenbaar zodat overheden je weten te vinden en je hier gebruik van kunt maken.



NOTITIES

5 Financieel overzicht



INKOMSTEN & VERANDERING

Wat ga ik niet meer doen?

Wat ga ik anders doen?

Kostenbesparingen?

Nieuwe kostenfactoren?

Gederfde inkomsten?

Nieuwe inkomstenbronnen?

Verandering kosten totaal/jaar

€

Verandering inkomsten totaal/jaar

€

Verandering resultaat (inkomsten - kosten) totaal/jaar



FINANCIERING

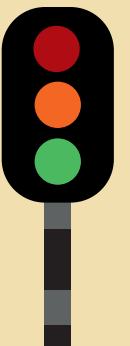
Huidige kapitaallasten

Benodigde investeringen

Financiële/ondernemers risico's

Tijdspad

Mijn plan is haalbaar mits...





Deze leidraad is ontwikkeld door Biodiversity in Business.

Contact

Frederiek van Lienen
info@biodiversityinbusiness.eu
06 4220 6440
www.biodiversityinbusiness.eu