



Adviseurs over verduurzaming in de zuivelketen

Carolien de Lauwere, Aart van den Ham, Joan Reijs, Alfons Beldman,
Gerben Doornwaard, Anne Charlotte Hoes en Bert Philipssen

Adviseurs over verduurzaming in de zuivelketen

Carolien de Lauwere¹, Aart van den Ham¹, Joan Reijs¹, Alfons Beldman¹,
Gerben Doornewaard¹, Anne Charlotte Hoes¹ en Bert Philipsen²

1 LEI Wageningen UR

2 Livestock Research Wageningen UR

Dit onderzoek is onderdeel van het project 'Management of Change' en is uitgevoerd binnen de publieke private samenwerking (PPS) Duurzame Zuivelketen in het kader van het topsectorenbeleid van het ministerie van Economische Zaken. De PPS valt onder de topsector Agri en Food en wordt gezamenlijk gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en het productschap Zuivel.

LEI Wageningen UR

Wageningen, december 2014

REPORT

LEI 2015-002

ISBN 978-90-8615-702-0

Carolien de Lauwere, Aart van den Ham, Joan Reijs, Alfons Beldman, Gerben Doornewaard, Anne Charlotte Hoes en Bert Philipsen, *Adviseurs over verduurzaming in de zuivelketen*, 2015, LEI Wageningen UR (University & Research Center), LEI 2015-002, 82 blz.; 3 fig.; 1 tab.; 7 ref.

Via de Duurzame Zuivelketen streven zuivelondernemingen en melkveehouders gezamenlijk naar een toekomstbestendige en verantwoorde zuivelsector en daarmee draagvlak in markt en maatschappij. Om hieraan te werken heeft de Duurzame Zuivelketen doelen geformuleerd op 4 duurzaamheidsthema's. Dit rapport beschrijft hoe adviseurs duurzaamheid en de doelen van de Duurzame Zuivelketen zien en hoe ze het ter sprake brengen in gesprekken met melkveehouders. De belangrijkste conclusies zijn dat de Duurzame Zuivelketen intensiever moet communiceren met de adviseurs, een vertaalslag moet maken van de sectorale doelen naar consequenties en concrete handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders, en meer in kan zetten op samenwerking met adviseurs.

By means of the Sustainable Dairy Chain initiative, dairy businesses and dairy farmers are together pursuing a future-proof and responsible dairy sector and, as a result, are supporting the market and society at large. In order to do this, the goals of the Sustainable Dairy Chain initiative have been formulated along four sustainability themes. This report describes how advisers see sustainability and the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative, and how they raise the matter in discussions with dairy farmers. The most important conclusions are that the Sustainable Dairy Chain initiative needs to be communicated more intensively with the advisers, a transition must be made from sectoral aims to consequences and concrete prospects for action for individual dairy farmers and more can be done regarding collaboration with advisers.

© 2015 LEI Wageningen UR
Postbus 29703, 2502 LS Den Haag, T 070 335 83 30,
E informatie.lei@wur.nl, www.wageningenUR/nl/lei. LEI is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).



Het LEI hanteert voor zijn rapporten een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland-licentie.

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2015

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van de derde gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat daardoor de indruk gewekt wordt dat zij instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Het LEI aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Het LEI is ISO 9001:2008-gecertificeerd.

LEI 2015-002| Projectcode 2275000693-5

Foto omslag: Jantine Middelkoop

Foto's binnenwerk: Jantine Middelkoop, Nationale Beeldbank, Shutterstock

Inhoud

	Woord vooraf	9
	Samenvatting	11
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	11
	S.2 Overige uitkomsten	12
	S.3 Methode	13
	Summary	14
	S.1 Key findings	14
	S.2 Complementary findings	15
	S.3 Method	16
1	Inleiding	19
	1.1 Achtergrond - Duurzame Zuivelketen	19
	1.2 Probleemstelling - de rol van adviseurs	21
	1.3 Doel en werkwijze	22
	1.4 Leeswijzer	23
2	Werkwijze	24
3	Resultaten van de interviews met adviseurs	27
	3.1 Ontwikkelingen in de melkveehouderij	27
	3.2 Zijn adviseurs bekend met de Duurzame Zuivelketen?	29
	3.3 Hoe denken de adviseurs over de doelen van de Duurzame Zuivelketen?	30
	3.3.1 <i>Belang</i>	30
	3.3.2 <i>Thema Klimaat en energie</i>	32
	3.3.3 <i>Thema Dierenwelzijn en diergezondheid</i>	33
	3.3.4 <i>Thema Weidegang</i>	35

3.3.5	<i>Thema Biodiversiteit en Milieu</i>	36
3.3.6	<i>Ontbrekende doelen</i>	38
3.4	Dilemma's in de beroepspraktijk	40
3.4.1	<i>De factor boer</i>	40
3.4.2	<i>Gebrek aan informatie</i>	41
3.4.3	<i>Tegenstrijdigheden tussen doelen van de Duurzame Zuivelketen onderling en ontwikkelingen in de melkveehouderij</i>	42
3.4.4	<i>Tegenstrijdige belangen en adviezen</i>	43
3.5	Hoe komt duurzaamheid ter sprake?	44
3.6	Verschillende groepen adviseurs	46
3.6.1	<i>Differentiatie naar doelen</i>	46
3.6.2	<i>Rol en houding van verschillende groepen adviseurs</i>	48
4	Discussie en aanbevelingen	51
4.1	Interviews met adviseurs	51
4.1.1	<i>Bekendheid van de adviseurs met de Duurzame Zuivelketen en haar doelen</i>	51
4.1.2	<i>Synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en de beroepspraktijk van adviseurs</i>	
4.1.3	<i>Adviseurs over het begrip 'duurzaamheid'</i>	52
4.2	Afsluitende workshop - Over consequenties en handelingsperspectieven	53
4.3	Aanbevelingen en adviezen	54
4.3.1	<i>Het ontwikkelen van een communicatiestrategie</i>	54
4.3.2	<i>Samenwerking met advies- en adviseursorganisaties</i>	56
4.3.3	<i>Inzicht in consequenties en handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders</i>	56
5	Conclusies	58
	Literatuur	60
	Bijlage 1 Vragenlijst voor de interviews met adviseurs	61

Bijlage 2 Rol, houding en typering van verschillende groepen adviseurs en mogelijkheden voor samenwerking 66

Bijlage 2a: Voervoorlichters	67
Bijlage 2b - Accountants	70
Bijlage 2c - Dierenartsen	73
Bijlage 2d - Bankadviseurs	76
Bijlage 2e - Onafhankelijke adviseurs	79

Woord vooraf

De Duurzame Zuivelketen is een uniek initiatief waarin de zuivel-industrie en melkveehouders er gezamenlijk naar streven om de Nederlandse zuivelsector te verduurzamen. Vanwege de positie op de (internationale) markt en in de maatschappij kiest de zuivelsector ervoor om proactief in te spelen op uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. De Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en LTO Nederland hebben in de Duurzame Zuivelketen in 2011 gezamenlijke doelstellingen vastgesteld. In de afgelopen jaren zijn (onder andere door de zuivelondernemingen) programma's opgesteld om deze doelen te verwezenlijken.

LEI Wageningen UR wil graag bijdragen aan het realiseren van deze verduurzaming door onderzoek uit te voeren dat meer inzicht geeft in hoe de gevraagde verandering tot stand kan komen; in dit geval door specifiek te kijken naar de rol van adviseurs in het verduurzamingsproces.

Dit rapport is met hulp van veel mensen tot stand gekomen. De auteurs bedanken allereerst alle adviseurs die meegewerkt hebben aan het onderzoek door in te stemmen met een interview en op een open manier de vragen van de onderzoekers te beantwoorden. Ook bedanken zij de vertegenwoordigers van adviseurs die deelnamen aan de afsluitende workshop en de gesprekken die vooraf gingen aan het onderzoek. Daarnaast willen de auteurs de leden van de stuurgroep en het managementteam van de Duurzame Zuivelketen bedanken voor de prettige en inspirerende begeleiding bij het uitvoeren van dit onderzoek en het opstellen van dit rapport.

Ir. L.C. van Staalduinen
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

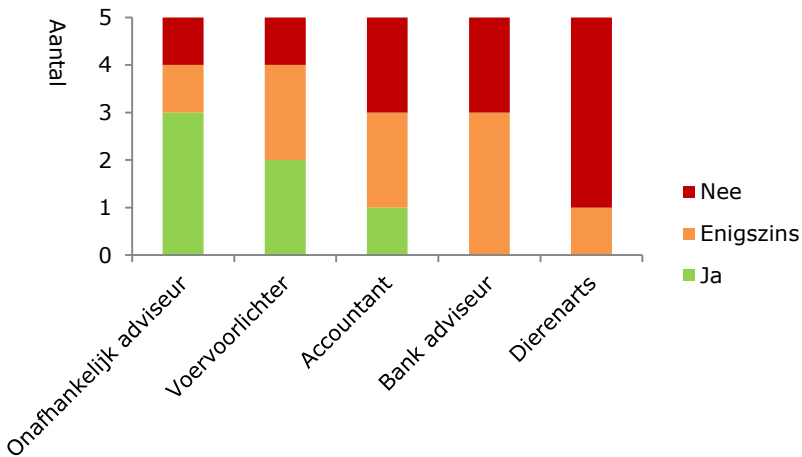
Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

De meeste van de 25 geïnterviewde adviseurs zijn niet of nauwelijks op de hoogte van de activiteiten van de Duurzame Zuivelketen (Figuur S.1). Als dit wel het geval zou zijn, zou de Duurzame Zuivelketen hen veel beter kunnen inzetten. Een voorwaarde is dan wel dat de Duurzame Zuivelketen meer inzicht geeft in de positieve of negatieve consequenties van het wel of niet realiseren van haar doelen voor individuele melkveehouders. Ook zou zij meer inzicht moeten geven in de handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders. Dit biedt adviseurs mogelijkheden om melkveehouders hierover concreter te adviseren en vergroot de kans dat melkveehouders ook daadwerkelijk in beweging komen.

Voor de Duurzame Zuivelketen betekent dit dat:

- een goede communicatiestrategie nodig is om adviseurs beter op de hoogte te brengen van de achtergrond en activiteiten van de Duurzame Zuivelketen en het draagvlak daarvoor te verstevigen.
- een vertaalslag gemaakt moet worden van sectorale doelen naar consequenties en handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders, daarbij rekening houdend met diversiteit in bedrijfssituaties en strategieën. Bij het ontwikkelen van het handelingsperspectief is het belangrijk ook de integrale effecten in beeld te hebben als tegelijkertijd aan alle duurzaamheidsthema's gewerkt wordt inclusief aan de nog niet door de Duurzame Zuivelketen benoemde thema's arbeid en economie.
- samenwerking met advies- en adviseursorganisaties nodig is om adviseurs beter te kunnen inzetten voor het realiseren van haar doelen. Het gezamenlijk werken aan een uniforme dataverzameling, aan uniforme kengetallen en aan de ontwikkeling van sturingsinstrumenten die nodig zijn op operationeel niveau om handen en voeten te geven aan het realiseren van de doelen c.q. hierop bij te sturen kunnen hier deel van uitmaken.



Figuur S.1 Aantal adviseurs dat wel, enigszins of niet bekend is met de Duurzame Zuivelketen

S.2 Overige uitkomsten

De geïnterviewde adviseurs zien veel synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en hun eigen beroepspraktijk. Ze staan achter de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Zeker als het realiseren hiervan hand in hand gaat met economische duurzaamheid. Concreet aan de keukentafel bij de melkveehouder komt de synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en de beroepspraktijk van de adviseurs niet of zeer beperkt tot uiting. Dit heeft een aantal redenen: (1) Het doel is niet concreet genoeg voor het melkveebedrijf. (2) Doelen lijken onderling soms tegenstrijdig. (3) Het uiteindelijke belang van het doel wordt onvoldoende onderschreven. (4) Adviseurs voorzien soms negatieve neveneffecten. De belangrijkste reden dat de synergie niet tot uiting komt is echter 'de factor boer'. Het is in de ogen van de adviseurs vooral van belang dat een bedrijf 'lekker' loopt. Dit is goed voor de arbeidsvreugde van de boer en geeft een duurzame relatie met de adviseur. Dit betekent dat de adviseur duurzaamheid niet gaat agenderen als de melkveehouder er niet zelf om vraagt. Het begrip duurzaamheid hanteren de geïnterviewde adviseurs dan ook niet of

weinig. Liever hebben ze het in hun beroepspraktijk over concrete doelen zoals bijvoorbeeld het verlengen van de levensduur van de koeien of het verbeteren van de diergezondheid. Dit sluit ook meer aan bij de belevingswereld van de melkveehouders. De meeste adviseurs vonden het verminderen van het antibioticagebruik, het verlengen van de levensduur van de koeien, het behoud van weidegang en het omlaag brengen van de fosfaatproductie en het omhoog brengen van de stikstofefficiency belangrijke doelen van de Duurzame Zuivelketen. Het verbeteren van de biodiversiteit, duurzaam veevoer en minder broeikasgassen werd door het minste aantal geïnterviewde adviseurs belangrijk gevonden.

S.3 Methode

Melkveehouders spelen een cruciale rol bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Zij moeten in staat en bereid zijn maatregelen te nemen op hun bedrijf die hieraan bijdragen. Ze staan daarin niet alleen. Hun omgeving kan ook erg bepalend zijn voor de beslissingen of maatregelen die ze nemen. Om inzicht te krijgen in de rol van adviseurs bij de verduurzaming in de zuivelketen zijn daarom 25 diepte-interviews gehouden met vijf verschillende groepen adviseurs (vijf interviews per groep): dierenartsen, veevoerleveranciers, bankadviseurs, accountants en onafhankelijke adviseurs.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek was om een advies aan de Duurzame Zuivelketen uit te brengen over wat nodig is om adviseurs meer te laten bijdragen aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen zodat meer synergie kan worden bereikt tussen de rol van de adviseurs en (de doelen van) de Duurzame Zuivelketen. Het onderzoek is afgesloten met een workshop, waarbij vertegenwoordigers van VAB, Agrivaknet en DLV Advies aanwezig waren, en met een telefonisch interview met een vertegenwoordigster van de KNMvD die niet bij de workshop aanwezig kon zijn. Tijdens de workshop en het telefonische interview werden de resultaten van de interviews gepresenteerd en bediscussieerd en werd nader vorm gegeven aan het advies aan de Duurzame Zuivelketen.

Summary

S.1 Key findings

Advisers support the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative. This was evident from interviews with 25 advisers. Strikingly, it appeared that most of the advisers interviewed were not, or only to a small extent, aware of the activities of the Sustainable Dairy Chain initiative (Figure S.1). If the advisers were more aware, the Sustainable Dairy Chain initiative would be able to implement its activities more effectively. The Sustainable Dairy Chain initiative should provide greater insight into the positive or negative consequences for individual dairy farmers if they contribute (or not) to the achievement of the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative. The initiative should also have to provide more insight into the prospects for action for individual farmers. This would provide advisers with the opportunity to advise dairy farmers more concretely and increase the chance of dairy farmers actually starting to act more sustainable.

This has the following implications for the Sustainable Dairy Chain initiative:

- A good communication strategy is necessary to ensure advisers are better informed about the background and activities of the Sustainable Dairy Chain initiative and to strengthen their support for the initiative.
- A transition must be made from sectoral aims to consequences and concrete prospects for action for individual dairy farmers, specifically taking into account the diversity in business situations and strategies. When developing prospects for action it is important to be aware of the integral effects of the sustainability themes, including the themes of labour and economy which are not mentioned by the Sustainable Dairy Chain initiative.

- Collaboration between the Sustainable Dairy Chain initiative and advisory organisations and advisers is necessary so that advisers are in a better position to contribute in achieving the Sustainable Dairy Chain initiative's goals. Working together to ensure uniform data collection, uniform key figures and the development of control instruments that are necessary at an operational level in order to achieve the aims and/or to enable the steering towards these aims can be part of this.

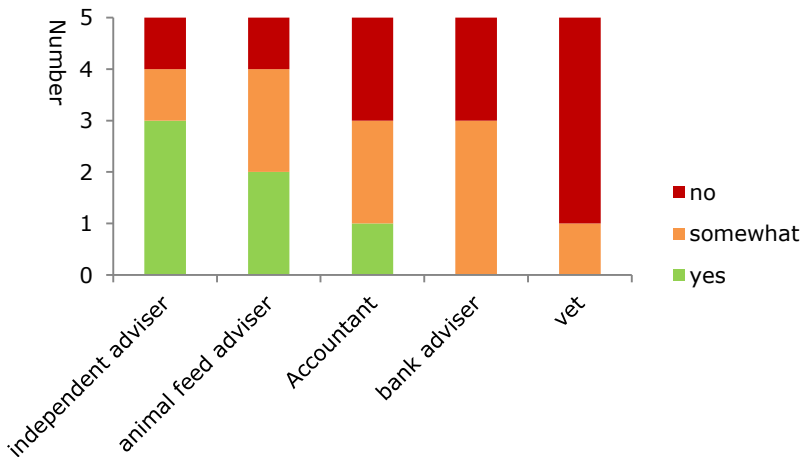


Figure S.1 *Number of advisers interviewed who are fully aware of, somewhat aware of, or unaware of the Sustainable Dairy Chain initiative*

S.2 Complementary findings

The advisers interviewed see a great deal of synergy between the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative and their own professional practice. Achieving the aims goes hand in hand with economic sustainability. The synergy between the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative and the advisers' professional practice is reflected only to a minimum extent, if at all, in the advisers' discussions with dairy farmers. There are a number of reasons for this: (1) The aims are not concrete enough for dairy farms. (2) Some aims sometimes seem to

contradict others. (3) The ultimate importance of the aims is insufficiently endorsed. (4) Advisers sometimes anticipate negative side effects. However, the most important factor in why the synergy is not reflected in advice to dairy farmers is 'the farmer factor'. The advisers agree that it is of principle importance that a farm is doing well as this is good for the farmer's job satisfaction and means they have a long-lasting relationship with the adviser. This results in the adviser not prioritising sustainability unless the dairy farmer enquires about it. The concept of sustainability is therefore only seldom dealt with, if at all, by the advisers interviewed. In their professional practice, advisers prefer to work with concrete goals such as extending the lifespan of cows, or improving the health of animals. This also fits in better with the dairy farmers' experience. Most advisers found important aims of the Sustainable Dairy Chain initiative to be: reducing the use of antibiotics, extending the lifespan of cattle, maintaining pasture grazing, reducing phosphate production and increasing nitrogen efficiency. Improving biodiversity, sustainable animal feed and reducing greenhouse gases were considered by the advisers interviewed to be the least important aims.

S.3 Method

Dairy farmers play a crucial role in achieving the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative. They must be capable and ready to take measures on their farm that contribute towards the initiative. They are not on their own in this. Their environment can also restrict the decisions or measures they take. In order to gain insight into the role of advisers in improving the sustainability of dairy chains, 25 in-depth interviews were held with five different groups of advisers (five interviews per group): vets, animal feed adviser, bank advisers, accountants and independent advisers.

The ultimate aim of the research was to advise the Sustainable Dairy Chain initiative about what is necessary to enable advisers to contribute towards achieving the aims of the Sustainable Dairy Chain initiative so that synergy can be achieved between the role of the advisers and the aims of the Sustainable Dairy Chain. The research concluded with a

workshop where representatives from advisory organisations VAB, Agrivaknet and DLV Consultancy were present, and a telephone interview was held with a representative from the KNMVd (Royal Dutch Society for Veterinary Medicine) who could not be present in person. The results of the interviews were presented and discussed during the workshop and the telephone interview. Furthermore, the advice for the Sustainable Dairy Chain initiative was defined in more detail.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond - Duurzame Zuivelketen

De Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en de vakgroep melkveehouderij van LTO Nederland hebben hun krachten gebundeld in de Duurzame Zuivelketen. Via de Duurzame Zuivelketen streven zuivelondernemingen en melkveehouders gezamenlijk naar een toekomstbestendige en verantwoorde zuivelsector en daarmee draagvlak in markt en maatschappij. Onder een toekomstbestendige en verantwoorde zuivelsector wordt verstaan: een sector waar veilig en met plezier wordt gewerkt, waar een goed inkomen wordt verdiend, die kwalitatief hoogwaardige voeding produceert, waar met respect omgegaan wordt met dier en milieu en die door de maatschappij wordt gewaardeerd (Reijs et al., 2014; Tielemans, persoonlijke mededeling).

Om te zorgen voor een toekomstbestendige en verantwoorde zuivelsector heeft de Duurzame Zuivelketen in 2011 doelen voor 2020 geformuleerd op 4 thema's: 1) Klimaat en Energie; 2) Diergezondheid en Dierenwelzijn; 3) Weidegang en 4) Biodiversiteit en Milieu. In 2014 heeft de Duurzame Zuivelketen een herijking van de doelen afgerond. Deze herijking heeft ertoe geleid dat de doelen van de Duurzame Zuivelketen op sommige punten zijn aangepast. De doelen bij de thema's diergezondheid en dierenwelzijn, weidegang en biodiversiteit en milieu zijn op verschillende onderdelen aangescherpt of concreter gemaakt. Voor het thema klimaat en energie zijn de doelen realistischer en minder complex geformuleerd (Reijs et al. 2014). In deze rapportage wordt echter nog gewerkt met de doelen zoals deze zijn vastgesteld in 2011. Deze waren in de periode dat het in dit rapport beschreven onderzoek werd uitgevoerd (eind 2013 en begin 2014) nog van toepassing (Tabel 1).

Tabel 1*Thema's en doelen van de Duurzame Zuivelketen*

Thema	Subthema	Doel
Klimaat en Energie	Verminderen broeikasgassen	30% reductie van broeikasgassen in 2020 ten opzichte van 1990, inclusief klimaatneutrale groei
	Verbeteren energie-efficiency	2% energie-efficiency per jaar (1,5% fabrieken en 0,5% keten) en in totaal 30% energie-efficiency in de periode 2005-2020, 2% energiebesparing per jaar bij veehouders
	Duurzame energie	20% duurzame energie in 2020 en een energie-neutrale Zuivelketen
Diergezondheid en Dierenwelzijn	Verminderen Antibioticaresistentie	Vermindering antibioticaresistentie. In 2013 antibioticagebruik terug naar niveau 1999
	Verlengen levensduur	Verlengen gemiddelde levensduur koeien, met name door het sterk terugdringen van mastitis en klauwproblemen
	Duurzame stallen	In 2011 5% van de stallen integraal duurzaam; In 2015 alle nieuw te bouwen stallen integraal duurzaam
Weidegang	Weidegang	Behoud huidig niveau van weidegang
Biodiversiteit en Milieu	Duurzaam veevoer	100% gebruik van RTRS (Round Table on Responsible Soy) gecertificeerde duurzame soja en duurzame palmpitschilfers in 2015
	Verminderen fosfaatvolume en ammoniakemissie	Acties en maatregelen die direct en indirect het fosfaatvolume en de ammoniakemissie beïnvloeden
	Verbeteren Biodiversiteit	Verbetering biodiversiteit

Bron: <http://www.duurzamezuivelketen.nl/content/doelen>.

In het in dit rapport beschreven onderzoek staat de rol van adviseurs bij de verduurzaming in de zuivel centraal. Het onderzoek is onderdeel van het project 'Management of Change' en is uitgevoerd binnen de publieke private samenwerking (PPS) Duurzame Zuivelketen in het kader van het topsectorenbeleid van het ministerie van Economische Zaken. De PPS valt onder de topsector Agri en Food en wordt gezamenlijk gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en het productschap Zuivel.

1.2 Probleemstelling - de rol van adviseurs

Melkveehouders spelen een cruciale rol in de verduurzaming van de melkveehouderij. De doelen die de Duurzame Zuivelketen heeft gesteld moeten in belangrijke mate door de melkveehouders worden gerealiseerd. Zij moeten in staat en bereid zijn maatregelen te nemen op hun bedrijf die bijdragen aan de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Ze staan daarin niet alleen. Hun omgeving kan ook erg bepalend zijn voor de beslissingen of maatregelen die ze nemen (Fielding et al., 2005; Hogg, 2006). In de herfst van 2012 is in het project Management of Change een onderzoek uitgevoerd onder melkveehouders waarin onder andere werd gevraagd naar de mate waarin zij zich door hun omgeving lieten beïnvloeden bij beslissingen over verduurzaming op bedrijfsniveau (De Lauwere et al., 2014). Uit dit onderzoek bleek dat de geïnterviewde melkveehouders vaak aangaven dat ze zich niet lieten beïnvloeden door actoren uit hun omgeving. Dit is niet zo vreemd omdat mensen zich er vaak niet van bewust zijn dat ze hun gedrag aanpassen aan dat van anderen (Nolan et al., 2008); zeker als die anderen met hen 'vergelijkbaar' zijn (Cialdini, 2001). Echter, bij bepaalde specifieke beslissingen bleek uit het onderzoek dat de melkveehouders zich wel degelijk door anderen lieten beïnvloeden. Het gezin of de familie werd bij vrijwel elke beslissing ondersteunend genoemd. Daarnaast werden bij verschillende specifieke maatregelen de meest relevante actoren ook ondersteunend genoemd: de dierenarts bij het verminderen van het antibioticagebruik, de stalinrichter en de bank bij het bouwen van een nieuwe stal en de voer- en meststoffenleverancier bij het efficiënter produceren van ruwvoer en het verlagen van de stikstof en fosfaatexcretie via het krachtvoer.

Adviseurs, zoals bijvoorbeeld dierenartsen, veevoerleveranciers en bankadviseurs, spelen dus een belangrijke rol in de verduurzaming van de melkveehouderij omdat ze de beslissingen die melkveehouders ten aanzien van verduurzaming nemen, beïnvloeden.

1.3 Doel en werkwijze

In het in dit rapport beschreven onderzoek staat de visie en rol van adviseurs bij de verduurzaming in de zuivel centraal. Het doel van het onderzoek was inzicht te krijgen in:

- de mate waarin adviseurs bekend zijn met de Duurzame Zuivelketen
- de houding van adviseurs ten opzichte van de (haalbaarheid van de) doelen van de Duurzame Zuivelketen
- de synergie tussen de doelen die de Duurzame Zuivelketen nastreeft en de beroepspraktijk van de adviseurs
- de tegenstrijdigheden die de adviseurs ervaren tussen de verschillende doelen van de Duurzame Zuivelketen
- de dilemma's die adviseurs in hun eigen beroepspraktijk ervaren bij het realiseren van de doelen
- de wijze waarop adviseurs duurzaamheid bij de melkveehouders ter sprake brachten.

Om deze inzichten te verwerven, zijn in totaal 25 diepte-interviews met vijf verschillende groepen adviseurs gehouden (vijf interviews per groep): dierenartsen, voerleveranciers, bankadviseurs, accountants en onafhankelijke adviseurs. Het uiteindelijke doel van het onderzoek was om een advies aan de Duurzame Zuivelketen uit te brengen over het versterken van de rol van adviseurs bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen zodat meer synergie kan worden bereikt tussen de rol van de adviseurs en (de doelen van) de Duurzame Zuivelketen. In een afsluitende workshop met vertegenwoordigers van deze groepen adviseurs is dit advies nader vorm te geven. In hoofdstuk 2 wordt hier dieper op ingegaan.

1.4 Leeswijzer

In dit rapport wordt beschreven hoe vijf verschillende groepen adviseurs tegenover de (doelen van de) Duurzame Zuivelketen staan. In hoofdstuk 1 worden kort de achtergrond, de probleemstelling, het doel en de werkwijze van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de werkwijze van het onderzoek in detail beschreven. De resultaten van de interviews met adviseurs worden in hoofdstuk 3 beschreven. Eerst komen de ontwikkelingen in de melkveehouderij die de adviseurs hebben genoemd aan de orde (3.1) en wordt beschreven in hoeverre de adviseurs bekend zijn met de Duurzame Zuivelketen (3.2). Vervolgens komt aan de orde hoe de adviseurs denken over de doelen van de Duurzame Zuivelketen (3.3), welke dilemma's zij ervaren in hun beroepspraktijk bij het realiseren van de doelen (3.4), hoe zij denken over duurzaamheid in het algemeen en hoe zij dit ter sprake brengen bij de melkveehouders (3.5). Ten slotte wordt ingezoomd op de verschillende groepen adviseurs en de specifieke rol die zij kunnen spelen bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen (3.6). In hoofdstuk 4 worden eerst de resultaten van de interviews met adviseurs besproken (4.1). Vervolgens komen de resultaten van de afsluitende workshop aan de orde die gehouden is na de analyse van de interviews met adviseurs om de resultaten daarvan te bespreken en te verifiëren (4.2). De resultaten van de afsluitende workshop hebben bijgedragen aan het tot stand komen van de adviezen voor de Duurzame Zuivelketen over hoe adviseurs beter ingezet kunnen worden bij het realiseren van haar doelen. Deze adviezen komen in hoofdstuk 5 aan de orde. Het rapport wordt afgesloten met de conclusies (hoofdstuk 6).

2 Werkwijze

Om inzicht te krijgen in de rol van adviseurs bij de verduurzaming in de zuivelketen zijn in totaal 25 diepte-interviews gehouden met 5 verschillende groepen adviseurs (vijf interviews per groep): dierenartsen, veevoerleveranciers, bankadviseurs, accountants en onafhankelijke adviseurs. Het ging om adviseurs die direct contact hadden met melkveehouders en dus echt bij hen aan de keukentafel zaten. De geïnterviewde adviseurs opereerden in verschillende delen van het land om ook een indruk te krijgen van mogelijke regio-specifieke zaken waar ze mee te maken kunnen krijgen. Ook werd erop gelet dat de te interviewen adviseurs een doorsnede van de adviseurs representeerde door bijvoorbeeld niet te veel adviseurs uit het 'vergader- en projectencircuit' te selecteren en zodoende bias te voorkomen. De interviews duurde 1 à 2 uur en vonden plaats op de locaties waar de betrokken adviseurs werkzaam waren. Aan de te interviewen adviseurs werd vooraf een e-mail gestuurd met uitleg over het onderzoek om de belangstelling voor medewerking aan het onderzoek te peilen.

In de weken voorafgaand aan de interviews vonden drie gesprekken plaats met vertegenwoordigers van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde (KNMvD), de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB) en Agrivaknet om draagvlak te creëren voor het onderzoek, de concept-vragenlijst te toetsen en mogelijke respondenten te identificeren.

Tijdens de diepte-interviews werden vragen gesteld over:

- de mate waarin de adviseurs bekend waren met de Duurzame Zuivelketen
- de verwachte ontwikkelingen in de melkveehouderij en de betekenis daarvan voor de eigen beroepspraktijk
- de doelen van de Duurzame Zuivelketen: in hoeverre waren de geïnterviewde adviseurs hiermee bekend? Hoe belangrijk vonden zij

deze doelen? Werden deze doelen besproken met de melkveehouders? Ontbraken er doelen? En welke uitdagingen brengt het realiseren van de doelen met zich mee?

- de relatie tussen de beroepspraktijk en de doelen van de Duurzame Zuivelketen: welke synergie bestaat er tussen de doelen en de beroepspraktijk? Hoe kunnen de adviseurs vanuit hun beroepspraktijk bijdragen aan de doelen? En welke dilemma's en tegenstrijdigheden ervaren zij binnen de eigen organisatie, tussen de verschillende doelen van de Duurzame Zuivelketen, met de adviezen van andere adviseurs en met bestaande trends en ontwikkelingen?
- de houding van de adviseurs ten opzichte van duurzaamheid en of en wanneer zij dit onderwerp ter sprake brengen tijdens gesprekken met de melkveehouders.

De volledige vragenlijst staat in Bijlage 1.

De interviews werden per vraag geanalyseerd. Waar mogelijk werden vergelijkbare antwoorden op een vraag gecategoriseerd om een indruk te krijgen van de mate waarin een onderwerp leefde. In het hoofdstuk 'Resultaten' wordt vooral ingegaan op onderwerpen die wat vaker genoemd werden door de geïnterviewde adviseurs. Daarbij werd als richtlijn gehanteerd dat een bepaald antwoord of onderwerp per groep van adviseurs in tenminste 3 of 4 interviews ter sprake moest zijn gekomen.

Het onderzoek werd afgesloten met een workshop waarbij vertegenwoordigers van VAB, Agrivaknet en DLV Advies aanwezig waren, en met een telefonisch interview met een vertegenwoordigster van de KNMvD die niet bij de workshop aanwezig kon zijn. Tijdens de workshop en het telefonische interview werden de resultaten van de interviews gepresenteerd en bediscussieerd. De vertegenwoordigers konden aangeven of ze de resultaten herkenden en of ze bepaalde zaken misten. Ook werd met hen doorgesproken waar zij synergie zagen tussen de beroepspraktijk van de adviseurs en de doelen van de Duurzame Zuivelketen, en hoe de Duurzame Zuivelketen de adviseurs op basis daarvan beter kon inzetten bij het realiseren van haar doelen.

De resultaten van de afsluitende workshop zijn als input gebruikt bij de formulering van de adviezen voor de Duurzame Zuivelketen over hoe

adviseurs beter ingezet kunnen worden bij het realiseren van haar doelen. De resultaten van de interviews zijn besproken en de voorlopige conclusies zijn in de workshop aangescherpt. De resultaten van de workshop komen in de discussie aan bod (4.2).

3 Resultaten van de interviews met adviseurs

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de interviews met de adviseurs gepresenteerd. In paragraaf 3.1 komen de ontwikkelingen die de geïnterviewde adviseurs voorzien in de melkveehouderij aan de orde. Daarna wordt in paragraaf 3.2 weergegeven in hoeverre de adviseurs bekend zijn met de Duurzame Zuivelketen en in 3.3 hoe zij denken over de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 beschreven welke dilemma's adviseurs ervaren en in paragraaf 3.5 op welke manier adviseurs duurzaamheid ter sprake brengen bij melkveehouders. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.6 waarin een beschouwing wordt gegeven op de verschillende type adviseurs.

3.1 Ontwikkelingen in de melkveehouderij

Voordat dieper werd ingegaan op de Duurzame Zuivelketen, werd eerst aan de adviseurs gevraagd welke ontwikkelingen zij zagen in de melkveehouderij tot 2020. De volgende ontwikkelingen werden het vaakst genoemd door de geïnterviewde adviseurs:

- *Verdergaande schaalvergroting en de verwachte groei van de melkveehouderij na het afschaffen van het melkquotum in 2015*
Deze ontwikkeling werd door 24 van de 25 respondenten genoemd. Knelpunten zouden kunnen ontstaan op het gebied van arbeid (12 x genoemd), de ruwvoerhoeveelheid en -kwaliteit en het vinden van de juiste balans daartussen (11 x genoemd), financiering van grote bedrijven (9 x genoemd), grond en mestverwerking en -afzet (respectievelijk 8 x en 7 x genoemd), het management (niet alle melkveehouders hebben voldoende managementcapaciteit om een groot bedrijf te runnen; 4 x genoemd) en het vakmanschap (bij melkveehouders die wel voldoende managementcapaciteit hebben om een groot bedrijf te runnen, ontbreekt het nogal eens aan

vakmanschap; 4 x genoemd). De volgende uitspraak illustreert het laatste statement:

*'Sommige boeren kunnen een groot bedrijf niet aan;
koeienboeren zijn lang niet altijd ondernemers en
ondernemers blinken lang niet altijd uit in vakmanschap.'*

- *Opvolging van bedrijven*

Dertien van de 25 geïnterviewde adviseurs noemden deze ontwikkeling. Voor jonge ondernemers is het moeilijk een bedrijf over te nemen vanwege de financierbaarheid van (vooral) grote bedrijven en de verzakelijking in de sector (9 x genoemd). Tegelijkertijd vormen de vergrijzing in de sector en de sanering van bedrijven van 55-plussers die geen opvolger hebben ook een punt van zorg (4 x genoemd).

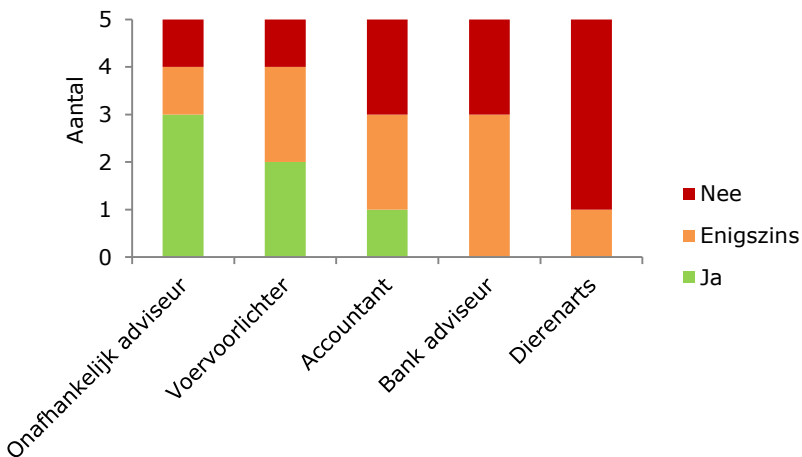
Daarnaast werden *het verminderen van het antibioticagebruik, de toenemende aandacht voor de kringloopgedachte en het mineralenmanagement en de verdergaande automatisering* ook nog genoemd als belangrijke ontwikkelingen in de sector (respectievelijk 6 x, 6 x en 5 x genoemd). De eerste twee ontwikkelingen komen bij het bespreken van de doelen aan de orde (zie paragraaf 3.3.3 en 3.3.5). Over de verdergaande automatisering werd gezegd dat dit extra energie kost. Dit kan tegenstrijdig zijn met de wens van melkveehouders (en de Duurzame Zuivelketen) om energie te besparen.

Het was opvallend dat de geïnterviewde adviseurs het toenemende belang van draagvlak in de maatschappij, de inkomenspositie van melkveehouders en de verschillende thema's van de Duurzame Zuivelketen niet of nauwelijks noemden toen hen gevraagd werd naar de ontwikkelingen in de sector. Deze zaken kwamen bij het doorpraten van de doelen van de Duurzame Zuivelketen - wel regelmatig aan de orde.

De geïnterviewde adviseurs noemden de schaalvergroting en de daarmee samenhangende druk op arbeid, vakmanschap en management en de vraagstukken die dan ontstaan rondom financiering van de bedrijven en het vinden van de juiste balans tussen ruwvoer kwaliteit en ruwvoerhoeveelheid, grond en mestverwerking en –afzet een belangrijke ontwikkeling in de sector. Ook werd de opvolgingssituatie genoemd en de daarmee samenhangende dilemma's van financierbaarheid en verzakelijking voor jonge ondernemers die het bedrijf willen overnemen en aan de andere kant juist de sanering van bedrijven van 55-plussers die geen opvolger hebben. Andere ontwikkelingen die werden genoemd zijn het verminderen van het antibioticagebruik, de toenemende aandacht voor de kringloopgedachte en het mineralenmanagement en de verdergaande automatisering.

3.2 Zijn adviseurs bekend met de Duurzame Zuivelketen?

Zes van de 25 geïnterviewde adviseurs bleken bekend te zijn met de Duurzame Zuivelketen: 3 onafhankelijke adviseurs, 2 voervoorlichters en 1 accountant. Negen adviseurs - 1 onafhankelijk adviseur, 2 voerleveranciers, 2 accountants, 3 bankadviseurs en 1 dierenarts - waren enigszins bekend met de Duurzame Zuivelketen. Zij gaven aan wel van de Duurzame Zuivelketen gehoord te hebben maar niet precies te weten wat deze precies deed. Tien adviseurs - 4 dierenartsen, 2 bankadviseurs en accountants en 1 voerleverancier en onafhankelijk adviseur - hadden nog nooit van de Duurzame Zuivelketen gehoord (Figuur 1). Het aantal geïnterviewde adviseurs is te klein om hieraan de conclusie te verbinden dat het ene type adviseur meer bekend zou zijn met de Duurzame Zuivelketen dan het andere type adviseur.



Figuur 1 Aantal adviseurs dat wel, enigszins of niet bekend is met de Duurzame Zuivelketen

Uit de interviews met adviseurs bleek dat zij slecht op de hoogte waren van de activiteiten van de Duurzame Zuivelketen. Zes van de 25 geïnterviewde adviseurs waren bekend met de Duurzame Zuivelketen, 9 van hen kenden het initiatief enigszins en 10 van hen hadden er nog nooit van gehoord.

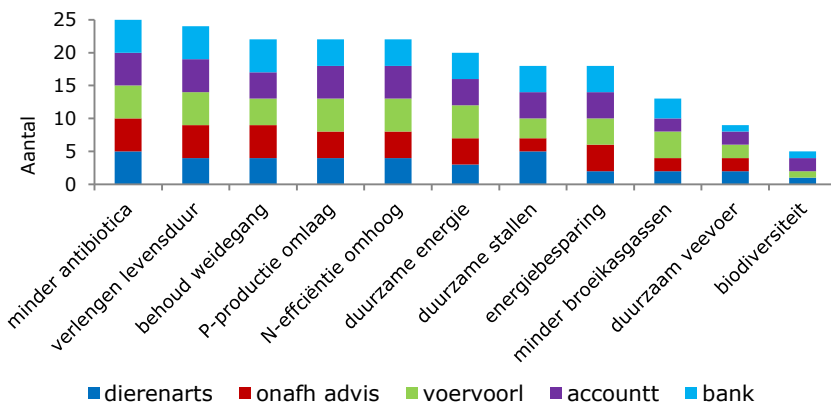
3.3 Hoe denken de adviseurs over de doelen van de Duurzame Zuivelketen?

3.3.1 Belang

De doelen van de Duurzame Zuivelketen zijn geformuleerd op sectorniveau maar hebben veelal betrekking op de melkveehouderij. Om de vraagstelling voor de interviews voldoende concreet te maken is daarom een vertaalslag gemaakt van sector doelen naar doelen op niveau van het primaire bedrijf. De doelen zijn op dit subthemaniveau

(zie Tabel 1) doorgesproken met de geïnterviewde adviseurs. Deze vertaalslag is ook in het eerdere onderzoek onder melkveehouders gebruikt (De Lauwere et al., 2014).

Aan de geïnterviewde adviseurs werd gevraagd of zij de geformuleerde doelen belangrijk vonden. Alle respondenten vonden het verminderen van het antibioticagebruik belangrijk en 24 van hen het verlengen van de levensduur van de koeien. Tweeëntwintig respondenten gaven aan het behoud van weidegang, het omlaag brengen van de fosfaatproductie en het omhoog brengen van de stikstofefficiëntie belangrijk te vinden. Het verbeteren van de biodiversiteit, duurzaam veevoer en minder broeikasgassen werd door het minste aantal respondenten belangrijk genoemd (Figuur 2).



Figuur 2 Het aantal geïnterviewde adviseurs dat heeft aangegeven bepaalde doelen van de Duurzame Zuivelketen belangrijk te vinden

De geïnterviewde adviseurs vonden het verminderen van het antibioticagebruik en het verlengen van de levensduur van de koeien het belangrijkste, naast het behoud van weidegang, het omlaag brengen van de fosfaatproductie en het verbeteren van de stikstofefficiëntie. Het verminderen van de broeikasgassen, duurzaam veevoer en biodiversiteit vonden zij het minst belangrijk.

3.3.2 Thema Klimaat en energie

Het gebruik en de productie van duurzame energie, energiebesparing (minder gas en elektriciteit gebruiken) en het verminderen van broeikasgassen zijn de doelen die onder het thema klimaat en energie vallen. Twintig van de geïnterviewde adviseurs gaven aan dat ze duurzame energie belangrijk vonden, achttien vonden energiebesparing belangrijk en dertien vonden het verminderen van broeikasgassen belangrijk.

Bij het bespreken van het doel duurzame energie werd meerdere keren genoemd dat er steeds meer belangstelling voor zonnepanelen komt (16 x genoemd), maar dat de terugverdientijd ervan nog te lang is (5 x genoemd). De vergunningsprocedure voor het plaatsen van windmolens werd een knelpunt genoemd bij het bespreken van dit doel (6 x genoemd).

Energiebesparing door het verlagen van het gebruik van gas en elektriciteit werd volgens de geïnterviewde adviseurs vooral door melkveehouders gedaan om kosten te besparen (6 x genoemd) en omdat dit terug kwam in de economische cijfers (10 x genoemd). Volgens de geïnterviewde adviseurs was het terugdringen van broeikasgassen nog een onbekend terrein voor veel melkveehouders (6 x genoemd). Het terugdringen van methaan (CH_4) via het voerspoor zou wellicht een mogelijkheid zijn maar het is nog onduidelijk wat de effecten daarvan zijn op de diergezondheid (6 x genoemd). De kringloopwijzer biedt wat dat betreft misschien ook mogelijkheden (6 x genoemd). Wat opviel was dat bij sommige geïnterviewde adviseurs ook verwarring bestond over wat broeikasgassen zijn. Ammoniak (NH_3) werd bijvoorbeeld ook weleens (4 x) een broeikasgas genoemd.

Het was opvallend dat mestvergisting niet of nauwelijks ter sprake kwam in de interviews als mogelijkheid om duurzame energie te produceren. En als het werd genoemd was men er niet positief over.

Het belang van het gebruik en/of de productie van duurzame energie, energiebesparing en het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen wordt onderschreven door de geïnterviewde adviseurs. Het is voor hen echter niet zo duidelijk hoe ze hier handen en voeten aan moeten geven. De kringloopwijzer wordt gezien als een belangrijk hulpmiddel.



Afbeelding 1. Weidende koeien voor een stal met zonnepanelen

3.3.3 Thema Dierenwelzijn en diergezondheid

Onder het thema dierenwelzijn en diergezondheid vallen de doelen het verminderen van het antibioticagebruik, het verlengen van de levensduur van de koeien en duurzame stallen. Deze doelen worden door respectievelijk 25, 25 en 18 van de respondenten als belangrijk gezien.

Bij het verminderen van het antibioticagebruik is de urgentie hoog en wordt veel actie ondernomen omdat de maatschappelijke druk hoog is en men bezorgd is over het ontstaan van resistentie (12 x genoemd). Het verminderen van het antibioticagebruik moet echter geen doel op zich worden (5 x genoemd). Als een dier het nodig heeft, moet het verstrekt kunnen worden. Dierdagdoseringen en het gebruik van droogzetters zijn belangrijke aandachtspunten bij het verminderen van het antibioticagebruik (beiden 5 x genoemd). Een aantal geïnterviewde adviseurs noemt het verminderen van het antibioticagebruik vooral de taak van dierenartsen.

Het belang van het verlengen van de levensduur van de koeien wordt onderschreven door de geïnterviewde adviseurs omdat het van

economisch belang is vanwege de hoge opfokkosten van jongvee (17 x genoemd). Verder wordt het duurzaamheidsaspect benadrukt (minder mest en emissies) (9 x genoemd). Het houden van gezonde, robuuste koeien spaart echter ook tijd (4 x genoemd). Het vereist wel een goed management (8 x). De maatschappelijke druk om de levensuur van de koeien te verlengen is echter ook van belang (5 x genoemd).

Veel geïnterviewde adviseurs onderschrijven ook het belang van duurzame stallen. De melkveehouder moet daarbij een afweging maken wat wel en niet uit kan (13 x genoemd). Een voordeel is dat het (laten) bouwen van stallen die voldoen aan de eisen van de Maatlat Duurzame Veehouderij (MDV) flexibele afschrijvingsmogelijkheden oplevert (10 x genoemd) en goed is voor het welzijn van de koeien (7 x genoemd). Een dergelijke stal moet echter wel bij de melkveehouder passen want een goed management is een vereiste (6 x genoemd). Een knelpunt dat bij integraal duurzame stallen wordt genoemd, is dat het niet duidelijk is wat onder 'integraal duurzame stallen' wordt verstaan.

Resumerend kan worden gezegd dat het verminderen van het antibioticagebruik, het verlengen van de levensduur van de koeien en integraal duurzame stallen belangrijke thema's zijn voor de geïnterviewde adviseurs. Dierenartsen spelen een belangrijke rol bij het terugdringen van het antibioticagebruik en banken en accountants bij het realiseren van duurzame stallen. Het verlengen van de levensduur en het terugdringen van het antibioticagebruik worden door verschillende geïnterviewde adviseurs wel als tegenstrijdig ervaren. Het realiseren van duurzame stallen heeft als voordeel dat het afschrijvingsmogelijkheden biedt.



Afbeelding 2. *Robuuste, gezonde koeien*

3.3.4 Thema Weidegang

Van de 25 geïnterviewde adviseurs onderschrijven 22 het belang van (het behoud van) weidegang. Het thema geeft veel stof voor discussie. De maatschappelijke wens om koeien te weiden en het belang van weidegang voor het imago van de melkveehouderij wordt onderkend (21 x genoemd). Het wordt echter steeds lastiger in te passen vanwege groter wordende koppels koeien en relatief kleine huiskavels (16 x genoemd). Bovendien kunnen veranderende omstandigheden - zoals bijvoorbeeld de veranderende voersamenstelling en wisselende weersomstandigheden - nadelig zijn voor de koeien (9 x genoemd), vereist goed weiden vakmanschap en goed graslandmanagement (8 x genoemd) en is de benutting van het grasland minder optimaal, wat ook ruwvoer van minder goede kwaliteit oplevert (4 x genoemd). Een aantal geïnterviewde adviseurs vindt de weidepremie te laag (6 x genoemd), bijvoorbeeld omdat melkveehouders die hun koeien weiden het imago van de melkveehouderij hoog houden, dus ook voor de melkveehouders die niet weiden. Een goede stal kan weidegang qua dierenwelzijn ook compenseren volgens een aantal geïnterviewde adviseurs. Zorgen om dierenwelzijn kunnen dan goeddeels worden weggenomen (11 x

genoemd). Het zou het mooiste zijn als de koeien zelf zouden kunnen kiezen of ze buiten of binnen willen zijn (4 x genoemd).

De maatschappelijke wens om koeien te weiden, wordt door de geïnterviewde adviseurs onderkend. Weidegang wordt echter niet door alle geïnterviewde adviseurs als duurzaamheidsaspect bestempeld. Een aantal vindt het meer een imagoaspect. Volgens de geïnterviewde melkveehouders zijn er ook tegenstrijdigheden met andere doelen van de Duurzame Zuivelketen en met de opkomende schaalvergroting. Ook uit het oogpunt van dierenwelzijn wordt aan het belang van weidegang getwijfeld: een goede stal kan volgens een aantal geïnterviewde adviseurs ook net zo goed of zelfs beter zijn voor het dierenwelzijn.

3.3.5 Thema Biodiversiteit en Milieu

Onder het thema Milieu en biodiversiteit vallen de doelen: fosfaatproductie verminderen, stikstofefficiëntie verbeteren, duurzaam veevoer (soja en palmpitschilfers) en verbeteren van de biodiversiteit.

Het reduceren van de fosfaatproductie wordt door 22 van de 25 respondenten als belangrijk gezien. Adviseurs vinden het belangrijk dat melkveehouders bij bedrijfsuitbreiding goede plannen maken voor de mestafzet (6 x genoemd). Ook heeft minder fosfaat het voordeel dat een melkveehouder meer mest kan aanwenden op het eigen bedrijf (6 x genoemd). Wel roept het verlagen van de fosfaatproductie zorgen op bij de geïnterviewde adviseurs over de diergezondheid (koeien met fosforgebrek) (9 x genoemd), de bodemvruchtbaarheid (8 x genoemd) en de ruwvoer kwaliteit (5 x genoemd). Veel zaken die bij het reduceren van de fosfaatproductie werden genoemd, golden volgens de geïnterviewde adviseurs ook voor het verbeteren van de stikstofefficiëntie. Tweeëntwintig van hen vonden dit een belangrijk thema. Stikstof moet zo goed mogelijk worden aangewend voor een optimale opbrengst van de gewassen en optimaal economisch rendement (8 x genoemd). De hoeveelheid stikstof in het rantsoen beïnvloedt ook het ureumgehalte in de melk (6 x genoemd). Volgens

een aantal geïnterviewde adviseurs gaan beide onderwerpen ook meer leven door de komst van de kringloopwijzer (4 x genoemd).

Negen geïnterviewde adviseurs vinden het streven naar het gebruik van duurzaam veevoer wel belangrijk, vooral omdat het wereldwijd een belangrijk milieu-issue is (8 x genoemd). Het is echter onbekend wat de mogelijkheden zijn om zelf iets aan het verduurzamen van de productie elders op de wereld te doen (5 x genoemd). Het zelf verbouwen van eiwitrijke gewassen als alternatief voor soja wordt wel genoemd als een optie (8 x genoemd).

Het verbeteren van de biodiversiteit wordt door 5 van de 25 geïnterviewde adviseurs belangrijk gevonden. Een zorg is dat het economisch niet uit kan en een efficiëntere gewasproductie in de weg staat, terwijl een efficiëntere gewasproductie juist nodig is om het grotere aantal koeien van voldoende ruwvoer van goede kwaliteit te voorzien (9 x genoemd). Het verbeteren van biodiversiteit past ook bij een bepaald type boer en een bepaald type bedrijf en is dus niet voor elke melkveehouder weggelegd (7 x genoemd). Bij het verbeteren van biodiversiteit denken sommige geïnterviewde adviseurs aan weidevogelbeheer (5 x genoemd).

Bij het bespreken van de doelen behorende bij het thema Milieu en biodiversiteit valt op dat veel geïnterviewde adviseurs duurzaam veevoer en biodiversiteit niet als belangrijk ervaren. Ze staan wel achter het verbeteren van de mineralenbenutting maar hebben vragen bij de haalbaarheid ervan en de effecten op diergezondheid, bodemvruchtbaarheid, ruwvoeropbrengst en -kwaliteit en het economisch rendement.



Afbeelding 3. *Weidevogel*

3.3.6 Ontbrekende doelen

Nadat de doelen van de Duurzame Zuivelketen met de geïnterviewde adviseurs waren doorgesproken, is hen ook nog gevraagd welke doelen in hun ogen ontbreken. Ze noemen een aantal 'nieuwe' doelen die niet bij de door de Duurzame Zuivelketen beschreven thema's zijn benoemd en ze noemen een aantal maatregelen die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen.

Ontbrekende doelen zijn in de ogen van de geïnterviewde adviseurs: inkomen en economisch resultaat (8 x genoemd), arbeidsefficiëntie en arbeidsbehoefte (omdat de werkdruk toeneemt en steeds meer eisen worden gesteld) (5 x genoemd) en arbeidsplezier en arbeidsvreugde (en dus ook levensplezier) (4 x genoemd).

Volgens de geïnterviewde adviseurs zou bij het verwezenlijken van de doelen van de Duurzame Zuivelketen ook rekening gehouden moeten worden met ontwikkelingen in de markt en de keten, met name op het

gebied van ketentransparantie en internationale standaarden (5 x genoemd). Het gaat dan vooral om de vraag hoe de activiteiten van de Nederlandse zuivelketen zich verhouden tot wat er op dit vlak in het buitenland gebeurt.

Ook wordt benoemd dat rekening moet worden gehouden met de diversiteit in typen ondernemers (4 x genoemd). Er zijn verschillende typen ondernemers - de ene is bijvoorbeeld meer omgevingsbewust dan de andere - en er zijn (soms) meerdere manieren om de doelen te behalen. Ook is het belangrijk steeds eventuele opvolgers te betrekken bij het verwezenlijken van de doelen en de manier waarop dit zou moeten gebeuren.

Een aantal door de geïnterviewde adviseurs genoemde maatregelen die kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen zijn:

- *thema Klimaat en energie*
het verlagen van de jongveebezetting en het verkrijgen van inzicht in het totale energieverbruik op een bedrijf
- *thema Dierenwelzijn en diergezondheid*
verantwoord medicijngebruik, overbezetting voorkomen, stalinrichting (licht en ruimte) en klauwgezondheid verbeteren
- *thema Biodiversiteit en milieu*
goed bodembeheer (organische stof, grondbewerking, herinzaai, ruwvoer/ mest), regionale kringlopen en het verlagen van de jongveebezetting.

De geïnterviewde adviseurs noemen inkomen en arbeid als ontbrekende doelen en geven aan bij het realiseren van de doelen oog te houden voor verschillen tussen ondernemers, ketentransparantie en ontwikkelingen in (internationale) markten. Bij de bestaande doelen noemen ze een aantal maatregelen om de doelen te realiseren (verlagen van de jongveebezetting en goed bodembeheer). Ook pleiten ze voor een bredere invulling van de doelen op het gebied van dierenwelzijn en diergezondheid (naast terugdringen van het antibioticagebruik, verlengen van de levensduur en duurzame stallen, ook aandacht voor verantwoord medicijngebruik, overbezetting, stalinrichting en klauwgezondheid).

3.4 Dilemma's in de beroepspraktijk

Aan de geïnterviewde adviseurs is gevraagd of zij in hun beroepspraktijk specifieke dilemma's tegenkwamen die het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen in de weg zouden kunnen staan. De dilemma's en tegenstrijdigheden die naar voren kwamen betroffen 'de factor boer', gebrek aan informatie of tools om doelen te realiseren, tegenstrijdigheden tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen onderling en met ontwikkelingen in de melkveehouderij en tegenstrijdige adviezen van verschillende adviseurs.

3.4.1 De factor boer

Bij de geïnterviewde adviseurs staat de klant - in dit geval de melkveehouder - hoog in het vaandel. De wensen en eigenschappen van de melkveehouders zijn dus erg bepalend voor de richting van het gesprek (20 x genoemd). Ook hebben melkveehouders vaak de handen vol aan een groot bedrijf wat betreft management en/of vakmanschap. De tijd ontbreekt dan om (ingrijpende) duurzaamheidsmaatregelen te nemen op het bedrijf of hierover na te denken (13 x genoemd). Sommige melkveehouders zijn ook 'regelgeving-moe' (5 x genoemd). Ze willen niet steeds weer moeten veranderen. Een aantal geïnterviewde adviseurs gaf ook aan dat veel melkveehouders van

goede wil zijn, maar dat er ook een terughoudende groep is die liever afwacht (4 x genoemd).

Samenvattend kan gezegd worden dat adviseurs tegenstrijdigheden of dilemma's ervaren in hun werk. Gedreven door het adagium 'de klant is koning' moeten ze soms met de melkveehouder 'mee bewegen' om hem of haar niet als klant te verliezen.

3.4.2 Gebrek aan informatie

Gebrek aan informatie om een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen werd regelmatig als dilemma of knelpunt genoemd door de geïnterviewde adviseurs. De achtergrond van de Duurzame Zuivelketen is bijvoorbeeld niet duidelijk, of doelen zijn niet concreet genoeg of het is niet duidelijk welke concrete maatregelen melkveehouders kunnen nemen om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelen.

Managementindicatoren, sturingsinstrumenten, tools, kengetallen of handvatten op operationeel niveau om tijdens het productieproces op de doelen te kunnen bijsturen, zouden volgens de geïnterviewde adviseurs behulpzaam kunnen zijn bij het realiseren van de doelen (10 x genoemd). Ook werd door sommige geïnterviewde adviseurs genoemd dat het op bedrijfsniveau niet altijd duidelijk was wat het bedrijfsspecifieke, economisch effect was van het nemen van bepaalde (duurzaamheids)maatregelen om de doelen te realiseren (6 x genoemd).

Onvoldoende informatie of het ontbreken van management-indicatoren, tools, kengetallen en sturingsinstrumenten op operationeel niveau maakt het voor de geïnterviewde adviseurs moeilijk om samen met de melkveehouder een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen.

3.4.3 Tegenstrijdigheden tussen doelen van de Duurzame Zuivelketen onderling en ontwikkelingen in de melkveehouderij

Door de geïnterviewde adviseurs werden diverse tegenstrijdigheden genoemd tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen onderling en tussen de doelen en de ontwikkelingen in de melkveehouderij. Het betreft de volgende tegenstrijdigheden:

- tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en economische duurzaamheid (16 x genoemd)
- tussen het verbeteren van de stikstofefficiëntie en de biodiversiteit en het behoud van voldoende ruwvoer van goede kwaliteit (15 x genoemd)
- tussen minder antibioticagebruik en het verlengen van de levensduur van de koeien (13 x genoemd) en tussen minder antibioticagebruik en de diergezondheid (5 x genoemd) omdat er - volgens een aantal geïnterviewde adviseurs - een grens is aan het verminderen van het antibioticagebruik. Nu worden efficiënte middelen verboden terwijl alternatieve middelen minder efficiënt zijn en als er iets niet goed gaat met de dieren is een snelle aanpak door het inzetten van antibiotica niet meer mogelijk
- tussen behoud van weidegang en:
 - schaalvergroting (9 x genoemd)
 - verlagen van de fosfaatproductie en verhogen van de stikstofefficiëntie (9 x genoemd)
 - het welzijn van de koeien (omdat dit in een goede stal met een constant rantsoen en klimaat misschien wel beter is dan in de weide) (3 x genoemd)
 - het verminderen van broeikasgassen (3 x genoemd)
- tussen dierenwelzijn en emissiearme stallen (gladde vloeren) (3 x genoemd).

Ook kwam nog in de interviews naar voren dat niet elk doel of ieder thema van de Duurzame Zuivelketen past bij iedere bedrijfssituatie of ondernemer (6 x genoemd). Een aantal uitspraken dat dit illustreert is:

- *'Weidegang is niet belangrijk als de koeien een goede stal hebben. Het is wel belangrijk als de koeien een slechte stal hebben.'*

-
- *'Goed weiden is economisch rendabel maar slecht weiden kost geld. En boeren moeten moeite doen om goed te weiden'.*
 - *'Biodiversiteit speelt vooral een rol in ecologische gebieden. Het past bij een bepaald type boer en een bepaald type bedrijf.'*

De geïnterviewde adviseurs constateren een aantal tegenstrijdigheden tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Ook worden tegenstrijdigheden tussen de doelen en de ontwikkelingen in de melkveehouderij ervaren. Zo vraagt men zich af of het realiseren van de doelen wel economisch duurzaam is en of een aantal doelen niet ingaat tegen de trend van schaalvergroting (behoud van weidegang bijvoorbeeld). Ook roept het verminderen van het antibioticagebruik vragen op ten aanzien van de diergezondheid en het verlengen van de levensduur van de koeien, en roept het verlagen van de fosfaatproductie in dierlijke mest en het verhogen van de stikstofefficiëntie vragen op over het behoud van voldoende ruwvoer van goede kwaliteit, iets wat met de opkomst van de schaalvergroting toch al een zorgpunt is bij verschillende geïnterviewde adviseurs.

3.4.4 Tegenstrijdige belangen en adviezen

Uit de interviews met de adviseurs bleek dat er wel eens tegenstrijdige adviezen tussen verschillende adviseurs zijn:

- Accountants vinden bepaalde zaken die door dierenartsen, voerleveranciers of stalrichters worden genoemd, te duur (9 x genoemd).
- Adviseurs die geen dierenarts zijn, raden alternatieve geneesmiddelen of voedingssupplementen aan (4 x genoemd).
- Veehandelaren of voervoorlichters geven adviezen waar de dierenarts niet achter staat (4 x genoemd).
- Sommige adviseurs hebben een commercieel belang. Dit staat een integraal advies aan de melkveehouders soms in de weg (3 x genoemd). Een voervoorlichter wil bijvoorbeeld voer verkopen maar met goed graslandbeheer en een goede kwaliteit kuilvoer kan ook veel bereikt worden.

De geïnterviewde adviseurs ervoeren dit echter niet als storend of lastig. Volgens hen kunnen dergelijke tegenstrijdigheden voorkomen worden - en worden vaak voorkomen - als adviseurs (bijvoorbeeld dierenartsen, voervoorlichters, soms een accountant en een onafhankelijk adviseur als facilitator) regelmatig samen met de melkveehouder om de tafel gaan om zaken op elkaar af te stemmen (13 x genoemd).

Binnen de eigen organisatie liepen de geïnterviewde adviseurs niet vaak tegen dilemma's aan. Dit komt omdat er bij de meeste organisaties regelmatig werkoverleg is tussen collega's om de neuzen dezelfde kant op te krijgen (8 x genoemd). Een uitzondering is een dilemma rondom het thema weidegang. Dit geldt vooral als de organisatie waar de adviseur werkt het Convenant Weidegang heeft ondertekend. Vanuit zijn/haar organisatie zou de adviseur dan (het behoud van) weidegang moeten stimuleren maar soms past dit niet bij het bedrijf of de ondernemer (8 x genoemd).

De geïnterviewde adviseurs worden wel eens geconfronteerd met tegenstrijdige adviezen van collega's maar niet zo vaak dat ze dit als storend ervaren. Samen met andere adviseurs om de tafel bij de melkveehouder maakt onderlinge afstemming over de adviezen mogelijk. Hetzelfde geldt binnen de eigen organisatie. Regelmatig werkoverleg met de collega's zorgt ervoor dat de neuzen dezelfde kant op (blijven) staan.

3.5 Hoe komt duurzaamheid ter sprake?

Tijdens de interviews met adviseurs kwam ook een aantal aandachtspunten naar voren dat te maken had met het begrip duurzaamheid. Een aantal adviseurs vroeg zich af hoe duurzaamheid gedefinieerd werd:

- *'Wat is duurzaamheid precies? Iedereen gebruikt het en je kan er zoveel aan ophangen.'*

-
- *'Duurzaamheid is een containerbegrip. Het moet geconcretiseerd worden.'*

Ook gaven ze meerdere keren aan dat het communiceren over duurzaamheid melkveehouders niet erg aanspreekt. Ze vonden het belangrijk in hun gesprekken zo veel mogelijk aan te sluiten bij bedrijfsdoelen:

- *'Zo'n project loopt niet als je het hebt over CH₄ maar wel als je het over voer efficiëntie hebt. Je moet dus nadenken over hoe je een onderwerp ter sprake brengt bij de melkveehouders.'*
- *'We praten zelden over het verbeteren van duurzaamheid. Wel wordt er indirect over gesproken als het gaat over het verbeteren van diergezondheid.'*
- *'Ik breng duurzaamheid meestal niet direct in in de gesprekken, maar het komt zijdelings wel aan de orde als het gaat over de levensduur van de koeien, weidegang, de kringloopwijzer en dergelijke'.*

Uit de gesprekken kwam ook naar voren dat er behoefte is aan een integrale visie op het bedrijf en op duurzaamheid:

- *'Alles hangt met elkaar samen; verlengen levensduur = opfok, voeding, droogstand, vruchtbaarheid, klauwgezondheid, uiergezondheid ...'*
- *'Alles hangt met elkaar samen. Er moet een balans worden gevonden tussen milieu, dierenwelzijn en diergezondheid.'*

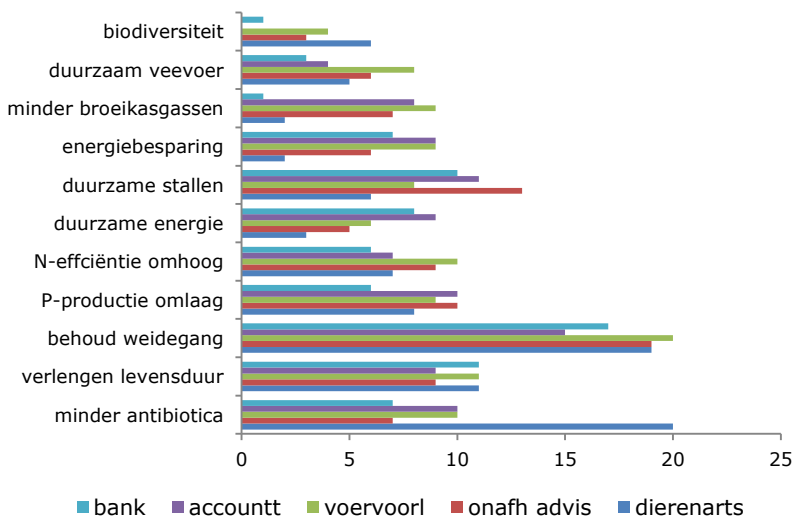
Een integrale kijk op het bedrijf kan volgens de geïnterviewde adviseurs bereikt worden door het samenbrengen van verschillende groepen adviseurs, het inzichtelijk maken van de tegenstrijdigheden tussen doelen en het maken van een afweging daartussen en het inzichtelijk maken van de (economische) voordelen van het nastreven van de doelen.

Het begrip duurzaamheid roept wat vragen op omdat het een containerbegrip is en niemand precies weet wat ermee wordt bedoeld. De geïnterviewde adviseurs geven er dan ook de voorkeur aan om duurzaamheid niet direct ter sprake te brengen maar meer met de melkveehouders te praten over concrete zaken zoals het verbeteren van de voerefficiëntie, het verlengen van de levensduur, het verbeteren van de diergezondheid en dergelijke. Een integrale visie op het bedrijf wordt belangrijk gevonden.

3.6 Verschillende groepen adviseurs

3.6.1 Differentiatie naar doelen

Is het nu zo dat bepaalde thema's of doelen vaker door bepaalde typen adviseurs besproken worden? Dit werd gemeten aan de hand van het aantal keren dat de geïnterviewde adviseurs tijdens het interview iets zeiden over een bepaald doel. Dit gaf een beeld van de intensiteit waarmee dit doel besproken werd. De resultaten worden samengevat in Figuur 3. Hierin is te zien dat weidegang tamelijk intensief besproken werd door alle typen geïnterviewde adviseurs. Dit onderwerp lijkt duidelijk geagendeerd te zijn. Het verminderen van het antibioticagebruik werd het meest intensief besproken door de dierenartsen. Zij lijken ook meer dan de andere adviseurs te focussen op bepaalde onderwerpen (behoud van weidegang, verminderen van het antibioticagebruik en verlengen van de levensduur), terwijl andere onderwerpen minder aan bod komen. Bankadviseurs bespraken bepaalde onderwerpen ook wat minder intensief, met name het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen, biodiversiteit en duurzaam veevoer. Bij de andere adviseurs kwamen alle doelen ongeveer even vaak aan bod.



Figuur 3 Aantal keren dat iets over een bepaald doel is gezegd per type adviseur (een hoger aantal betekent dat een bepaald doel intensiever is besproken)

Tijdens de interviews spraken de meeste geïnterviewde adviseurs ongeveer even intensief over alle doelen. Het is niet zo dat ze meer focus legden op bepaalde doelen. Dierenartsen en bankadviseurs vormden een uitzondering. Dierenartsen focusten vooral op de diergerichte doelen (verminderen van het antibioticagebruik, behoud van weidegang en verlengen van de levensduur van de koeien), en bankadviseurs leken wat minder in te gaan op het verminderen van broeikasgassen, duurzaam veevoer en biodiversiteit. Weidegang werd intensief besproken door alle adviseurs en is dus duidelijk geagendeerd.

3.6.2 Rol en houding van verschillende groepen adviseurs

Verschillende typen adviseurs kunnen een verschillende rol spelen bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Voervoerlichters hebben een integrale kijk op duurzaamheid en letten er vooral op dat de koeien (en jongvee) voldoende (ruw)voer van een goede kwaliteit krijgen voor een goede gezondheid, vruchtbaarheid en melkproductie. Een uitspraak die dit illustreert is:

- *'Anticiperen is vooral een goede en brede begeleiding op graslandmanagement, voermanagement en vruchtbaarheid, zowel bij jongvee als bij melkkoeien.'*

Ze zien voor zichzelf vooral een rol weggelegd in het mineralenmanagement en de (daarmee samenhangende) mestafzet.

Accountants beschikken over cijfers op het gebied van duurzame stallen, fosfaat en energie en kunnen door het doen van interne en externe bedrijfsvergelijkingen op dit gebied een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Bij hen ligt de nadruk op bedrijfseconomisch resultaat, fiscale mogelijkheden en arbeid. Een uitspraak van één van hen is:

- *'Wij kijken als accountants vooral naar de financiële en arbeidstechnische aspecten.'*

Dierenartsen leveren vooral een bijdrage aan de diergerichte doelen verminderen van antibioticagebruik, verlengen van de levensduur van de koeien, behoud van weidegang en duurzame stallen. Over het verminderen van het antibioticagebruik zegt één van de geïnterviewde dierenartsen:

- *'Het verlagen van het antibioticagebruik is een speerpunt in onze praktijk. Het komt dagelijks meerdere keren ter sprake. Het is ook belangrijk. De dierenartsen moeten het eerste aanspreekpunt zijn.'*

Banken zien voor zichzelf een beperkte rol in het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Ze vinden duurzaamheid wel belangrijk maar het is voor hen (voorlopig nog) geen voorwaarde voor financiering. Economische duurzaamheid staat bij hen voorop. Een illustratieve uitspraak is:

-
- *'Door het werken aan DZK-doelen help je het bestaansrecht van de sector in stand houden [...] maar in de kern is de bank niet het middel om duurzame ontwikkelingen te realiseren. Dit moet vooral uit de keten zelf komen.'*

Onafhankelijke adviseurs vormen een hele diverse groep. Ze hebben een integrale maar kritische kijk op duurzaamheid en vinden vooral dat het bedrijf in balans moet zijn. Een uitspraak van één van hen is:

- *'Continu moet worden gekeken hoe je het bedrijf in balans houdt. Dit heeft in de eerste plaats betrekking op het financieel in balans zijn [...]. Nu ontstaat te veel onbalans op bedrijven [...], onbalans in arbeidsaanbod en arbeidsbehoefte [...], onbalans in bedrijfsomvang en beschikbare grond [...], onbalans in bodem- en mineralenmanagement [...], onbalans voor de koe in de stal [...], en onbalans in het benodigde vakmanschap.'*

Ze werken ook vaak met groepen boeren want:

- *'Één adviseur moet 10 x iets zeggen en een collega-melkveehouder maar één keer om hetzelfde effect te bereiken.'*

Afhankelijk van hun expertise en interessegebied kunnen ze een bijdrage leveren aan het realiseren van verschillende doelen van de Duurzame Zuivelketen.

Het feit dat de geïnterviewde adviseurs voor hun inkomen afhankelijk zijn van de melkveehouders, maakt het voor hen soms moeilijk kritisch te zijn naar hun klant. Dit wordt vooral ervaren door voervoorlichters en accountants. Dierenartsen, bankadviseurs en onafhankelijke adviseurs erkennen deze afhankelijkheid wel maar lijken er toch minder 'last' van te hebben. Eén van de geïnterviewde adviseurs heeft bijvoorbeeld het volgende gezegd:

- *'Groei van de bedrijfsomvang als zodanig moet geen doel meer zijn. Banken en accountants treden daarin wel gelijk op. We hebben beiden hetzelfde belang namelijk dat het de klant goed blijft gaan want die betaalt ons salaris.'*

In Bijlage 2a tot en met 2e worden rol, houding en typering van de verschillende groepen adviseurs in meer detail uitgewerkt. Ook wordt in deze bijlagen in tabelvorm weergegeven waar samenwerking met de Duurzame Zuivelketen mogelijk is.

Verschillende typen adviseurs kunnen een verschillende rol spelen in het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen.

Voervoorlichters hebben een integrale kijk op duurzaamheid en letten er vooral op dat de koeien (en jongvee) voldoende (ruw)voer van een goede kwaliteit krijgen voor een goede gezondheid, vruchtbaarheid en melkproductie. Accountants beschikken over cijfers op het gebied van duurzame stallen, fosfaat en energie en kunnen door het doen van interne en externe bedrijfsvergelijkingen op dit gebied een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Dierenartsen leveren vooral een bijdrage aan de diergerichte doelen.

Banken vinden duurzaamheid wel belangrijk maar het is voor hen (voorlopig nog) geen voorwaarde voor financiering. Onafhankelijke adviseurs hebben een integrale maar kritische kijk op duurzaamheid en vinden vooral dat het bedrijf in balans moet zijn. Het is voor hen allen van belang dat het de melkveehouders en de melkveehouderij goed blijft gaan want dan blijft het ook goed gaan in hun beroepspraktijk.

4 Discussie en aanbevelingen

4.1 Interviews met adviseurs

4.1.1 Bekendheid van de adviseurs met de Duurzame Zuivelketen en haar doelen

Een belangrijke uitkomst van het onderzoek was dat de meeste geïnterviewde adviseurs (19 van de 25) niet of nauwelijks bekend waren met de Duurzame Zuivelketen en dus met het feit dat de Duurzame Zuivelketen een sector-breed initiatief is waar een gemeenschappelijke, door de zuivelsector gedragen visie achter ligt die gericht is op het behoud van ontwikkelruimte voor de sector. Als adviseurs hiervan op de hoogte zijn, verschaft dit hen - juist omdat het om een gemeenschappelijke visie van de zuivelsector gaat waarvoor dus een breed draagvlak bestaat - legitimiteit om de doelen bij de melkveehouders te agenderen. Dit is belangrijk omdat adviseurs een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Dit raakt de kern van hun beroepspraktijk. De geïnterviewde adviseurs zouden dan ook graag meer betrokken zijn bij de realisatie van de doelen. Tot nu toe voelen zij zich hierin onvoldoende erkend en benut. Een duidelijke illustratie hiervan is de volgende uitspraak:

- *'De zuivel wil alles zelf doen, terwijl wij juist precies weten hoe de ondernemer denkt. Dat is ons vak.'*

4.1.2 Synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en de beroepspraktijk van adviseurs

Uit de interviews met de adviseurs blijkt dat er sprake is van synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en de beroepspraktijk van adviseurs. Duurzaamheid past volgens de adviseurs in de tijdsgeest. Adviseurs staan er dan ook achter dat duurzaamheidsdoelen worden nagestreefd in de melkveehouderij. Het verminderen van het

antibiotica-gebruik en het verlengen van de levensduur van de koeien bleken voor hen de belangrijkste doelen, naast het behoud van weidegang, het verminderen van fosfaat in dierlijke mest en het verbeteren van de stikstofefficiëntie. Biodiversiteit, duurzaam veevoer en het verminderen van broeikasgassen waren de minst belangrijke doelen voor de geïnterviewde adviseurs. Deze uitkomst had veel overeenkomst met die van de melkveehouders, wiens mening over de Duurzame Zuivelketen in de herfst van 2012 is onderzocht (De Lauwere et al., 2014). Zij vonden het verminderen van het antibioticagebruik, behoud van weidegang en het verlengen van de levensduur van de koeien de belangrijkste doelen en biodiversiteit en duurzaam veevoer de minst belangrijke doelen, naast het verminderen van de fosfaatproductie in dierlijke mest; mogelijk omdat het fosfaatplafond tijdens de enquête onder melkveehouders nog minder in beeld was dan nu (in 2014). Economische duurzaamheid is ook belangrijk volgens de geïnterviewde adviseurs. Doelen die hieraan bijdragen, zoals het verlengen van de levensduur van de koeien, het verbeteren van het dierenwelzijn en het optimaliseren van de mineralenbenutting, spraken hen aan.

4.1.3 Adviseurs over het begrip 'duurzaamheid'

De door de geïnterviewde adviseurs genoemde synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en hun beroepspraktijk, kwam tijdens de gesprekken aan de keukentafel bij de melkveehouder niet of zeer beperkt tot uiting. Dit heeft een aantal redenen. (1) Het doel is niet concreet genoeg voor het melkveebedrijf. Voor broeikasgassen geldt bijvoorbeeld dat het algemene belang wel duidelijk is, maar niet hoe hier op een melkveebedrijf aan gewerkt kan worden. (2) De doelen lijken onderling soms tegenstrijdig. Dit geldt bijvoorbeeld voor het verlengen van de levensduur en het verlagen van het antibioticagebruik. (3) Het uiteindelijke belang van het doel wordt onvoldoende onderschreven. Bij weidegang is er bijvoorbeeld wel erkenning voor de maatschappelijke wens, maar vanuit diverse andere invalshoeken (milieu, dierenwelzijn) zet de adviseur vraagtekens bij het doel. (4) Adviseurs voorzien soms negatieve neveneffecten. Economie en arbeid worden hierbij vaak genoemd, maar ook bijvoorbeeld mogelijke effecten van verlaging van fosfaat in het krachtvoer op de diergezondheid.

De belangrijkste factor waarom de synergie niet tot uiting komt is 'de factor boer'. Het is in de ogen van de adviseurs vooral van belang dat een bedrijf 'lekker' loopt. Dit is goed voor de arbeidsvreugde van de boer en geeft een duurzame relatie met de adviseur. Dit betekent dat de adviseur duurzaamheid niet gaat agenderen als de melkveehouder er niet zelf om vraagt.

De geïnterviewde adviseurs hadden ook een aantal bedenkingen bij het begrip duurzaamheid. Ze vonden het te veel een containerbegrip waar heel veel aan opgehangen kan worden. Zelf gaven ze er de voorkeur aan duurzaamheid meer zijdelings ter sprake te laten komen in de gesprekken met melkveehouders; dus niet praten over duurzaamheid maar wel over concrete doelen om duurzaamheid te verbeteren (zoals bijvoorbeeld het verlengen van de levensduur van de koeien, het verbeteren van diergezondheid of de kringloopwijzer).

4.2 Afsluitende workshop - Over consequenties en handelingsperspectieven

Hoe kan de Duurzame Zuivelketen de adviseurs beter benutten? Dat was de centrale vraag tijdens de afsluitende workshop en het afsluitende interview met de vertegenwoordigers van de adviseurs. Tijdens deze workshop werden eerst de resultaten van de interviews met adviseurs gepresenteerd en bediscussieerd en daarna werd dieper ingezoomd op de adviezen voor de Duurzame Zuivelketen over de manier waarop adviseurs beter ingezet kunnen worden bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen.

De betrokkenen herkenden zich in de inzichten die de interviews met adviseurs hebben opgeleverd. Zij vonden - net als de geïnterviewde adviseurs - dat de doelen van de Duurzame Zuivelketen nog onvoldoende uitgewerkt zijn naar bedrijfsniveau, en dus onvoldoende aansluiten bij de ondernemer. Het belangrijkste punt daarbij is dat het duidelijk moet zijn welke consequenties het voor individuele melkveehouders heeft, als zij de doelen wel of niet realiseren. Als dit

het geval is, zal de melkveehouder eerder om concreet advies vragen over hoe ze de doelen kunnen realiseren. Bovendien geeft het de adviseur ook legitimiteit om het onderwerp te agenderen in het gesprek als duidelijk is wat de consequenties zijn voor individuele melkveehouders omdat er dan immers sprake is van een direct belang voor de betreffende melkveehouder. Duurzaamheid kan dan ook binnen het kader van 'De klant is koning' aan de orde worden gesteld.

Een ander belangrijk punt dat tijdens de afsluitende workshop naar voren kwam was, dat het niet altijd duidelijk is wat individuele melkveehouders concreet kunnen doen om de doelen van de Duurzame Zuivelketen te realiseren. Kortom, welke *handelingsperspectieven* hebben adviseurs de melkveehouders te bieden? En hoe kunnen deze vertaald worden naar concrete adviezen die aansluiten bij de individuele melkveehouders, hun bedrijven en hun strategieën? Voor de adviseurs is het daarbij van belang dat zij ook zicht hebben op de integrale effecten van het realiseren van alle doelen van de Duurzame Zuivelketen, maar ook op wat de effecten hiervan zijn op arbeid en financieel resultaat.

Zowel wat betreft consequenties als wat betreft handelingsperspectieven zou de Duurzame Zuivelketen meer duidelijkheid moeten verschaffen in de ogen van de workshopdeelnemers. Dit is belangrijk omdat de adviseurs volgens de betrokkenen pas in beweging komen als de consequenties en handelingsperspectieven voor de melkveehouders duidelijk zijn.

De adviseurs kunnen, vanuit hun praktijkervaring, ook helpen om dit handelingsperspectief te ontwikkelen en ook tijdig knelpunten of tegenstrijdigheden signaleren.

4.3 Aanbevelingen en adviezen

4.3.1 Het ontwikkelen van een communicatiestrategie

Omdat de meeste geïnterviewde adviseurs niet of nauwelijks op de hoogte bleken te zijn van de activiteiten van de Duurzame Zuivelketen is het belangrijk hierover een goede communicatiestrategie te

ontwikkelen. Het gaat daarbij vooral om de waarom vraag: waarom is de Duurzame Zuivelketen opgericht? De centrale boodschap hierin zou moeten zijn dat de Duurzame Zuivelketen streeft naar een toekomstbestendige en verantwoorde zuivelsector gericht op het behouden en creëren van ontwikkelruimte voor de sector. Omdat (vrijwel) de gehele zuivelsector achter het initiatief staat, is er sprake van een breed draagvlak. Dit verschaft de adviseurs de legitimiteit om de doelen van de Duurzame Zuivelketen bij de melkveehouders onder de aandacht te brengen. Het moet dan wel duidelijk zijn/ worden wat melkveehouders concreet kunnen doen om bij te dragen aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Ook moet duidelijk zijn wat de - positieve of negatieve - consequenties zijn voor de sector en individuele melkveehouders als ze wel of niet besluiten bij te dragen aan het realiseren van de doelen en hoe ze op operationeel niveau handen en voeten kunnen geven aan het realiseren van de doelen c.q. hierop kunnen sturen (zie paragraaf 4.3.3).

Om de adviseurs beter te betrekken bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen, is commitment nodig van het management van de betrokken (advies)organisaties. Als dit commitment verkregen is, kan de Duurzame Zuivelketen samen met de adviesorganisaties bijvoorbeeld regionale bijeenkomsten organiseren voor adviseurs en buitendienstmedewerkers om de achtergrond en doelen van de Duurzame Zuivelketen nader toe te lichten. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat de gesprekken aan de vergadertafel doorvertaald worden naar de gesprekken aan de keukentafel. Ook kunnen de vakpers en interne communicatiekanalen van adviesorganisaties benut worden om de achtergrond en doelen van de Duurzame Zuivelketen vaker en duidelijker over het voetlicht te brengen.

Bij het gezamenlijk ontwikkelen van een communicatiestrategie over de achtergrond en doelen van de Duurzame Zuivelketen, dient rekening gehouden te worden met specifieke groepen adviseurs. Bij het ontwikkelen van een communicatiestrategie over het thema diergezondheid en dierenwelzijn zou de Duurzame Zuivelketen bijvoorbeeld vooral dierenartsen en voerleveranciers kunnen betrekken.

4.3.2 Samenwerking met advies- en adviseursorganisaties

Om adviseurs beter te kunnen inzetten bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen, kan de Duurzame Zuivelketen nauwer gaan samenwerken met adviesorganisaties. Uit het onderzoek is gebleken dat de adviseurs de doelen van de Duurzame Zuivelketen weliswaar beperkt lijken te kennen, maar dat ze in hun adviezen wel al veel van deze doelen meenemen. De match tussen de Duurzame Zuivelketen en de adviseurs zal de aansluiting tussen hun beroepspraktijk en de doelen van de Duurzame Zuivelketen dus gemakkelijker maken. Voor alle betrokken adviseurs geldt dat zij commitment van hun werkgever nodig hebben om niet alleen aan hun eigen bedrijfstargets (bijvoorbeeld het verkopen van veevoer) te kunnen werken maar ook aandacht te kunnen besteden aan de doelen van de Duurzame Zuivelketen. In-company trainingen en -communicatie over de Duurzame Zuivelketen bij de adviesorganisaties kunnen daarbij behulpzaam zijn. Beroepsverenigingen zoals de VAB/ VLB, AgriVaknet en de KNMvD kunnen een rol spelen bij het onderling uitwisselen van mogelijke maatregelen voor en knelpunten die zich voordoen bij het realiseren van duurzaamheidsdoelen in de praktijk.

4.3.3 Inzicht in consequenties en handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders

Tijdens de afsluitende workshop is naar voren gekomen dat de adviseurs pas echt in beweging (kunnen) komen voor het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen als duidelijk is wat de -positieve of negatieve - consequenties zijn voor individuele melkveehouders als zij wel of niet bijdragen aan het halen van de doelen en als er zicht is op welke concrete maatregelen melkveehouders kunnen nemen. De Duurzame Zuivelketen zou er dus goed aan doen om:

- de duurzaamheidsprogramma's van haar deelnemers te toetsen op mogelijke consequenties voor individuele melkveehouders. Wordt het toepassen van weidegang bijvoorbeeld beloond met een premie (economische consequentie voor de melkveehouder)? Overigens hoeven de consequenties niet uitsluitend van de verwerkers af te

komen. Er kan ook gedacht worden aan financieringsvoorwaarden, fiscale regelingen, of vergunningseisen.

- inzichtelijk te maken welke maatregelen melkveehouders op bedrijfsniveau kunnen nemen.
- daarbij rekening te houden met diverse bedrijfssituaties en -strategieën zodat melkveehouders keuzevrijheid hebben in de te nemen maatregelen.
- sturingskengetallen te ontwikkelen op operationeel niveau die de melkveehouder (en zijn adviseur) de mogelijkheid geven om daadwerkelijk in het management te sturen op de te bereiken doelen.
- daarbij te streven naar het op uniforme wijze genereren van data (zodat bedrijven vergeleken kunnen worden); echter wel met ruimte voor het ontwikkelen van eigen instrumenten door verschillende marktpartijen.
- door te rekenen wat de integrale effecten zijn van maatregelen; dus niet alleen doorrekenen op themaniveau, maar ook over duurzaamheidsthema's heen, daarbij rekening houdend met arbeid en economie.
- via onderzoek en voorlichting aandacht te besteden aan mogelijke tegenstrijdigheden tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Dit is ook een vorm van erkenning richting de adviseurs en de melkveehouders.
- gebruik te maken van praktijkvoorbeelden van 'gewoon goede boeren'.

De Duurzame Zuivelketen kan dit bijvoorbeeld per thema laten oppakken door de programmateams die gevormd zijn om doelen en de daarbij behorende maatregelen verder uit te werken en te concretiseren. Samenwerking tussen de programmateams onderling en tussen programmateams en adviseurs is daarbij van belang om ervoor te zorgen dat ook rekening gehouden wordt met de samenhang tussen verschillende doelen (bijvoorbeeld dierenwelzijn en milieu). Ook de nog niet benoemde thema's arbeid en economie mogen daarbij niet uit het oog verloren worden.

5 Conclusies

Er bestaat veel synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en de beroepspraktijk van de adviseurs. De geïnterviewde adviseurs staan ook achter de doelen van de Duurzame Zuivelketen. Zeker als het realiseren hiervan hand in hand gaat met economische duurzaamheid. Het begrip duurzaamheid hanteren zij niet of weinig. Liever hebben ze het in hun beroepspraktijk over concrete doelen zoals bijvoorbeeld het verlengen van de levensduur van de koeien of het verbeteren van de diergezondheid. Dit sluit ook meer aan bij de belevingswereld van de melkveehouders.

Concreet aan de keukentafel bij de melkveehouder komt de synergie tussen de doelen van de Duurzame Zuivelketen en de beroepspraktijk van de adviseurs niet of zeer beperkt tot uiting. Dit heeft een aantal redenen. (1) Het doel is niet concreet genoeg voor het melkveebedrijf. (2) Doelen lijken onderling soms tegenstrijdig. (3) Het uiteindelijke belang van het doel wordt onvoldoende onderschreven. (4) Adviseurs voorzien soms negatieve neveneffecten. De belangrijkste factor waarom de synergie niet tot uiting komt is echter 'de factor boer'. Het is in de ogen van de adviseurs vooral van belang dat een bedrijf 'lekker' loopt. Dit is goed voor de arbeidsvreugde van de boer en geeft een duurzame relatie met de adviseur. Dit betekent dat de adviseur duurzaamheid niet gaat agenderen als de melkveehouder er niet zelf om vraagt.

Opvallend was dat de meeste geïnterviewde adviseurs niet of nauwelijks op de hoogte bleken te zijn van de activiteiten van de Duurzame Zuivelketen. Als dit wel het geval zou zijn, zou de Duurzame Zuivelketen hen veel beter kunnen inzetten. Een voorwaarde is dan wel dat de Duurzame Zuivelketen meer inzicht geeft in de positieve of negatieve consequenties van het wel of niet realiseren van haar doelen voor individuele melkveehouders. Ook zou zij meer inzicht moeten geven in de handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders. Welke maatregelen kunnen melkveehouders concreet nemen om bij te dragen

aan het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen? Dit biedt adviseurs mogelijkheden om melkveehouders hierover concreter te adviseren en vergroot de kans dat melkveehouders ook daadwerkelijk in beweging komen.

Voor de Duurzame Zuivelketen betekent dit dat:

- een goede communicatiestrategie nodig is om adviseurs beter op de hoogte te brengen van de achtergrond en activiteiten van de Duurzame Zuivelketen en het draagvlak daarvoor te verstevigen.
- een vertaalslag gemaakt moet worden van sectorale doelen naar consequenties en handelingsperspectieven voor individuele melkveehouders, daarbij rekening houdend met diversiteit in bedrijfssituaties en strategieën. Bij het ontwikkelen van het handelingsperspectief is het belangrijk ook de integrale effecten in beeld te hebben als tegelijkertijd aan alle duurzaamheidsthema's gewerkt wordt inclusief aan de nog niet door de Duurzame Zuivelketen benoemde thema's arbeid en economie.
- samenwerking met advies- en adviseursorganisaties nodig is om adviseurs beter te kunnen inzetten voor het realiseren van haar doelen. Het gezamenlijk werken aan een uniforme dataverzameling, aan uniforme kengetallen en aan de ontwikkeling van sturingsinstrumenten die nodig zijn op operationeel niveau om handen en voeten te geven aan het realiseren van de doelen c.q. hierop bij te sturen kunnen hier deel van uit maken.

Literatuur

- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J., 2004. Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Fielding, K.S., Terry, D.J., Masser, B.M., Bordia, P., Hogg, M.A., 2005. Explaining landholders' decisions about riparian zone management: the role of behavioural, normative and control beliefs. *Journal of Environmental Management* 77, 12-21.
- Hogg, M.A., 2006. Social Identity theory. In: P.J. Burke (Ed.). *Contemporary social psychological theories*, Stanford University Press, pp. 111-136.
- Lauwere, Carolien de, Anne Charlotte Hoes, Alfons Beldman, Joan Reijs, Gerben Doornewaard en Bert Philipsen, 2014. Melkveehouders over verduurzaming in de zuivelketen. LEI-Rapport 2013-063, LEI Wageningen UR, Wageningen.
- Reijs, J.W., Doornewaard, G.J., Jager, J.H., Beldman, A.C.G., 2014, Sectorrapportage Duurzame Zuivelketen. Prestaties 2013 in perspectief. LEI-rapport 2014-033. Den Haag. LEI Wageningen UR.
- Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V., 2008. Normative social influence is underdetected. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 913-923.
- Wessels, R., Lam, T., Jansen, J., 2013. Hoe laat ik mijn klanten kwispelen: veterinaire communicatiehandboek. Rikken Print, Gendt.

Bijlage 1 Vragenlijst voor de interviews met adviseurs

1. **Introductie (5 minuten)**

- a. Heel kort introduceren wat Duurzame Zuivelketen is en hoe dit onderzoek past binnen de Duurzame Zuivelketen?
- b. Wat zegt de term 'Duurzame Zuivelketen' u? Heeft u er wel eens van gehoord? Zo ja, wat dan?

2. **Verwachte ontwikkelingen / trends over toekomst melkveesector (bewust benoemen dat het hier niet specifiek over duurzaamheid gaat maar melkveehouderij algemeen) (25 min)**

- a. Welke trends verwacht je in de melkveesector tot 2020? Wat zijn de belangrijkste dingen waar melkveehouders zich op moeten voorbereiden om toekomstperspectief te hebben? Probeer enkele (3-5) grote lijnen er uit te halen.
- b. Wat betekent dit voor jouw werk? Hoe anticipeer jij hier op in je werk en in het gesprek met de melkveehouder? Hoe pas je je adviezen aan op deze ontwikkelingen?

3. **Doelen Duurzame Zuivelketen (30 min)**

- a. Introductie doelen door interviewer. Zie tabel. Algemene reactie op de doelen:
 - i. Ben je bekend met deze doelen? (per doel in beeld brengen)
 - ii. Vindt u deze doelen belangrijk? Waarom wel of niet? (per doel in beeld brengen)
 - iii. Komt dit doel aan bod in uw gesprekken met melkveehouders? Zoja, hoe vaak? Zoja, wie begint hier dan over: uzelf of de melkveehouder?
 - iv. Ontbreken er doelen?
- b. Waar liggen de belangrijkste uitdagingen / het spanningsveld tussen deze doelen en uw toekomstverwachting zoals geschetst

in blok 2 (Vooraf even de antwoorden op 2 en 3 samenvatten. Niet te lang op doorgaan als hier geen duidelijk antwoord komt).

4. Dieper inzoomen op relatie tussen beroepspraktijk en DZK doelen (20 min)

- a. Welke synergie ziet u tussen de DZK doelen en uw beroepspraktijk? Ziet u voordelen voor uw eigen praktijk als de DZK doelen gerealiseerd worden? Zoja, welke dan?
- b. Hoe kunt u vanuit uw beroepspraktijk bijdragen aan het realiseren van de DZK doelen? Wat doet u al en wat zou u kunnen doen? Doorvragen op wat het betekent voor zijn/haar advisering.
- c. Zijn er specifieke dilemma's te noemen in uw beroepspraktijk die het realiseren van de DZK doelen in de weg staan? Denk aan:
 - i. Tegengestelde belangen binnen de eigen organisatie (directie/management)
 - ii. Tegenstrijdige adviezen van andere adviseurs
 - iii. Tegenstrijdigheden met andere (DZK) doelen
 - iv. Tegenstrijdigheden met bestaande trends / ontwikkelingen (zie ook 3c)?
- d. Heeft u suggesties om deze dilemma's weg te nemen (zowel suggesties richting de eigen organisatie (en het eigen functioneren) als richting andere partijen).

5. Typering adviseur (15 min). Doel is om deze enquêtevragen te toetsen

- a. hoe staat adviseur tegenover duurzaamheid en hoe staan zijn collega's daarin? (laat adviseur zichzelf en zijn collega's typeren (hoeveel procent van uw collega's brengen duurzaamheid zelf in, hoeveel gaan erop in als het aan de orde komt en hoeveel verwijzen naar een collega) en geeft er - achteraf - zelf een oordeel over):
 - i. Brengt hij zelf duurzaamheid in?
 - ii. hij gaat erop in als het aan de orde komt
 - iii. hij gaat er niet op in; verwijst naar een collega
- b. Vraag 21: stellingen adviesvoorkeur, zie tabel

Vraag 3a: Tabel Doelen Duurzame Zuivelketen

Doel Duurzame Zuivelketen	Bekend met dit doel?	Doel belangrijk?	Komt doel aan bod in gesprekken?	Toelichting. Waarom wel of niet belangrijk
Verminderen uitstoot broeikasgassen				
Verlagen gebruik gas en elektriciteit				
Gebruik (en productie) van duurzame energie				
Verlagen antibioticumgebruik				
Verlengen levensduur melkkoeien				
Meer integraal duurzame stallen				
Behoud van weidegang				
Duurzame soja en palmpitschilfers				
Verlagen fosfaatproductie in dierlijke mest				
Verhogen stikstofefficiëntie				
Verbeteren van biodiversiteit				
Ontbrekende doelen				
...				
...				

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ n.v.t.
Een goede adviseur houdt zijn klanten een spiegel voor								
Als adviseur moet je altijd maatwerk leveren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ik sta niet altijd achter mijn eigen adviezen want de boer is de klant en de klant is koning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soms is de organisatie waar ik werk sturend in de adviezen die ik zal geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ik kan altijd helemaal zelf bepalen welke adviezen ik zal geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Bijlage 2 Rol, houding en
typering van
verschillende
groepen adviseurs
en mogelijkheden
voor samenwerking

Bijlage 2a: Voervoorlichters

Rol en houding

De vijf geïnterviewde voervoorlichters bleken een behoorlijk integrale kijk te hebben op de bedrijfsprocessen op het melkveehouderijbedrijf. Goed voer voor gezonde koeien met een hoge melkproductie bleek bij hen een speerpunt in de advisering:

'Anticiperen is vooral een goede en brede begeleiding op graslandmanagement, voermanagement en vruchtbaarheid, zowel bij jongvee als bij melkkoeien'

'Het is belangrijk dat de koeien een goed rantsoen krijgen, goed melk geven en goed voer krijgen'

Bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen zagen zij voor zichzelf vooral een rol weg gelegd bij het nadenken (en handelen) over de mineralenbenutting:

'Vooral de advisering op N en P gebied verandert. Melkveehouders moeten letten op de aanvoer van mineralen om de afvoer van mest van het bedrijf te beperken. Dat is een taak van de veevoerleverancier'

Sommige geïnterviewde voorvoorlichters spraken hun zorg uit over de ruwvoeropbrengst en -kwaliteit en de effecten daarvan op de diergezondheid.

Het behoud van klanten is heel belangrijk voor hen:

'Belang voerleverancier is veel voer verkopen maar het gaat om de visie van de melkveehouder en de eigen visie van de voervoorlichter. De klant moet 100% met het advies kunnen leven: beter een klant die minder voer koopt dan een klant die helemaal geen voer meer wil kopen'

'Het gaat erom dat je mensen verder kunt helpen met iets waarvan ze blij worden. Een doel moet zichtbaar zijn voor de melkveehouder, het moet wat voor hem opleveren en het moet leiden tot arbeidsvreugde'

Typering

Onderwerp	Typering
Type besluitvorming	Tactisch/operationele beslissingen Adviserende/evaluerende rol rond koe en voer
Relevante thema's	Klimaat en energie Milieu Diergezondheid en dierenwelzijn
Bereik melkveehouders	Groot, regelmatig contact, vaak goede vertrouwensrelatie
Aansturing / organisaties	Vooral via eigen organisatie Nevedi
Inhoudelijke communicatie	Via Agrivaknet, eventueel VAB
Komt in beweging als	Het de melkveehouder iets oplevert De risico's niet al te groot zijn (het moet lekker blijven lopen) Concrete pasklare/praktische oplossingen kunnen worden aangedragen
Synergie met DZK	Vooral vanuit benadering van efficiëntieverbetering
Tegengestelde belangen DZK	Voor korte termijn eigen verkooptargets, voor lange termijn lopen belangen parallel

Mogelijkheden

Thema	Mogelijkheden voor samenwerking
Algemeen	Goed in te zetten als 'ontzorgers': <ul style="list-style-type: none">• komen relatief vaak bij hun klanten• werken vooral aan het integrale bedrijfsproces waarbij ze sturen op zaken die de melkveehouder als plezierig ervaart zoals 'lekker lopen' van dagelijks bedrijfsgebeuren• Bedrijfsdoelen als 'veel melk van het eigen voer' en DZK-doelen als 'hoge mineralenbenutting' en 'minder broeikasgas' kunnen bij hen in goede handen zijn
Klimaat en Energie	Behoeft aan operationele kengetallen/indicatoren
Diergezondheid en dierenwelzijn	-
Weidegang	Speelt belangrijke rol, lijkt tegenstrijdig met eigen bedrijfsbelang. Wordt binnen programmateam al flink aan gewerkt
Biodiversiteit en milieu	Kringloopwijzer, efficiency

Bijlage 2b - Accountants

Rol en houding

Uit de interviews met de vijf accountants kwam naar voren dat zij in de gesprekken met melkveehouders vooral ingaan op de bedrijfs-economische resultaten, de fiscale mogelijkheden en arbeid:

'De doelen en de eigen beroepspraktijk moeten op het financiële en fiscale vlak in elkaar grijpen.'

'Wij kijken als accountants vooral naar de financiële en arbeidstechnische aspecten'

Ook kunnen zij een rol spelen bij het inzichtelijk maken van effecten die bepaalde maatregelen die bijdragen aan het realiseren van de doelen hebben omdat zij over cijfers beschikken die interne en externe bedrijfsvergelijkingen mogelijk maken:

'Vooral doelen rond de bouw van duurzame stallen, fosfaat en energie komen aan de orde omdat de cijfers (bedrijfsvergelijking) daar aanknopingspunten voor bieden.'

Het exacte advies dat ze (kunnen) geven is wel afhankelijk van de klant:

'Wij kunnen als accountants niet veel meer doen dan de melkveehouders een spiegel voorhouden. We hebben een standpunt maar we kunnen niet afdwingen dat de melkveehouders dat standpunt ook overnemen en ernaar gaan handelen'.

'We kunnen de zaken benoemen, soms financiële voordelen aangeven maar meer eigenlijk niet'.

Typering

Onderwerp	Typering
Rol/type besluitvorming	Evaluerend, adviserend rond strategische en tactische beslissingen
Relevante thema's	Milieu (kringloopwijzer), energie, duurzame stallen, weidegang (vanuit economie) Belangrijke rol rond bepalen hoofdontwikkelingsrichting bedrijf, die keuze bepaalt weer in belangrijke mate haalbaarheid DZK doelen
Bereik melkveehouders	Vrijwel alle melkveehouders, jaarlijks contact rond boekhouding (evaluerend)
Aansturing / organisaties	Vereniging Landbouwboekhoudbureau's (VLB) Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB) Individuele organisaties (Flynth, AcconAVM, ABAB, Countus)
Inhoudelijke communicatie	n.v.t.
Komt in beweging als	Data en indicatoren beschikbaar zijn, tools/benchmarks beschikbaar zijn Economische en fiscale gevolgen
Synergie met DZK	In potentie groot, belangrijk is dat de DZK doelen een rol moeten gaan spelen bij de strategische beslissingen van ondernemers
Tegengestelde belangen DZK	-

Mogelijkheden

Thema	Mogelijkheden voor samenwerking
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Sterke punten benutten: fiscale en economische onderwerpen alsmede de mogelijkheid tot interne en externe bedrijfsvergelijking• Faciliteren om de vergelijkingstools verder te ontwikkelen en waar mogelijk aan te scherpen• Rol bij strategische keuzen zoals weidegang of opstellen Afstemming met andere adviseurs
Klimaat en Energie	Praktische indicatoren en kengetallen nodig, analyse- en vergelijkingstools
Diergezondheid en dierenwelzijn	Minder grote rol, mogelijk benchmark antibiotica gebruik
Weidegang	Economie insteek rond weidegang Weidegang moet rol gaan spelen in discussie rond ontwikkelingsrichting bedrijf (bijvoorbeeld rond bedrijfsovername of investeringen)
Biodiversiteit en milieu	Vooral rond kringloopwijzer: ontsluitend data, benchmarken, studiegroepen, advisering

Bijlage 2c - Dierenartsen

Rol en houding

De vijf geïnterviewde dierenartsen praten met de melkveehouders - vooral over het verminderen van het antibioticagebruik, het verlengen van de levensduur van de koeien, behoud van weidegang en duurzame stallen. Dit sluit naadloos aan bij de diergerichte doelen van de Duurzame Zuivelketen. Het verminderen van het antibioticagebruik heeft belangrijke gevolgen voor het verdienmodel van dierenartspraktijken:

'De inperking van het antibioticagebruik heeft tot een halvering van de omzet geleid (...). We zijn op de praktijk dan ook meer uren gaan tellen zoals een accountant dat ook doet'

Desalniettemin zijn de dierenartspraktijken er voortvarend mee aan de slag gegaan:

'Het verlagen van het antibioticagebruik is een speerpunt in onze praktijk. Het komt dagelijks meerdere keren ter sprake. Het is ook belangrijk. De dierenartsen moeten het eerste aanspreekpunt zijn'.

Het werk van de dierenartsen is wel veranderd door het verminderen van het antibioticagebruik. Hierdoor is meer nadruk komen te liggen op diagnostiek (wat wel als positief wordt ervaren). Ook moeten de dierenartsen meer aan bedrijfsbegeleiding gaan doen omdat melkveehouders steeds meer behandelingen zelf gaan doen:

'De melkveehouders doen zelf steeds meer. Dierenartsen gaan daardoor meer naar bedrijfsprocessen kijken dan naar individuele dieren'.

De administratieve lasten zijn hierdoor wel toegenomen. Dit is een zorgpunt voor de geïnterviewde dierenartsen, evenals het veranderende werk omdat dierenartsen minder dan 'gewone' adviseurs gewend en opgeleid zijn om te adviseren. Tijdens het afsluitende interview met een vertegenwoordigster van de KNMvD om de onderzoeksresultaten te toetsen kwam dit zorgpunt ook naar voren.

Een zorgpunt van de geïnterviewde dierenartsen dat bij het bespreken van de doelen van de Duurzame Zuivelketen naar voren kwam, betreft een mogelijk verhoogde kans op een mineralentekort en de negatieve gevolgen daarvan voor de diergezondheid:

Het is misschien goed voor het milieu als de fosfaatproductie omlaag gaat maar de kwaliteit van het gras wordt dan ook minder, en dat heeft weer invloed op de productie en de gezondheid van de koeien. Er komen steeds meer koeien met een gebrek aan fosfor (...)'

De geïnterviewde dierenartsen lijken minder 'last' te hebben van de 'factor boer' (zie 3.4.1) dan de accountants en de voervoorlichters. Op basis van hun expertise en - van oudsher - autoriteit, lijken ze toch wat autonomer te kunnen opereren.

Typering

Onderwerp	Typering
Type besluitvorming	Advies rond operationele/tactische bedrijfsvoering. Traditioneel probleemoplossend, geleidelijk veranderend naar coachend
Relevante thema's	Alles rond de koe
Bereik melkveehouders	Groot bereik, frequentie contact zeer wisselend. Vrij grote invloed
Aansturing / organisaties	KNMvD als beroepsgroep, lastig om afspraken mee te maken Optie is om vanuit verwerkers gecertificeerde dierenartsen te eisen (zie aanpak Koekompas)
Inhoudelijke communicatie	Via KNMvD, concrete belangstelling
Komt in beweging als	Het de koe raakt. Moet nu in beweging komen omdat verdienmodel moet veranderen
Synergie met DZK	In potentie groot, duidelijke aansturing nodig
Tegengestelde belangen DZK	Deel nog sterk afhankelijk van medicijnomzet Soms zeer terughoudend t.a.v. maatregelen die mogelijk risico's voor koe opleveren: bijvoorbeeld verlagen P in voer

Mogelijkheden

Thema	Mogelijkheden voor samenwerking
Algemeen	<p>Vanuit geheel eigen, zelfstandige, positie ambassadeursrol laten vervullen op duurzame stallen/diergezondheid, minder antibiotica en verlengen levensduur en zo mogelijk weidegang</p> <p>Dierenartsen zijn op zoek naar nieuwe businessmodellen, als DZK daar iets in kan betekenen dan kan synergie snel worden bereikt</p> <p>Contact met andere erfbetreiders, vooral op voedingsgebied maar ook accountants</p>
Klimaat en Energie	<p>Beperkte rol, vooral goed letten op maatregelen die voor dit thema worden geadviseerd en de gezondheid van de koe zouden kunnen beïnvloeden. Belangrijk dat dierenarts goed geïnformeerd is</p>
Diergezondheid en dierenwelzijn	<p>Cruciale rol voor dierenartsen. Betrekken bij programmateam</p>
Weidegang	<p>Beperkte, maar wel belangrijke rol</p>
Biodiversiteit en milieu	<p>Beperkte rol, vooral goed letten op maatregelen die voor dit thema worden geadviseerd en de gezondheid van de koe zouden kunnen beïnvloeden. Belangrijk dat dierenarts goed geïnformeerd is (denk aan P in voer)</p>

Bijlage 2d - Bankadviseurs

Rol en houding

De vijf geïnterviewde bankadviseurs zien voor zichzelf slechts een beperkte rol bij het realiseren van de doelen van de Duurzame Zuivelketen. In hun gesprekken met melkveehouders (en andere ondernemers) focussen ze vooral op economische duurzaamheid. Duurzaamheid is bij de banken ook geen eis om financiering te krijgen. Ondernemers moeten voldoen aan de wettelijke eisen op het gebied van dierenwelzijn, diergezondheid, milieu en andere duurzaamheidsaspecten om in aanmerking te komen voor financiering:

'Door het werken aan DZK doelen help je het bestaansrecht van de sector in stand houden (...) maar in de kern is de bank niet het middel om duurzame ontwikkelingen te realiseren. Dit moet vooral uit de keten zelf komen'.

Soms kunnen ondernemers wel gunstiger financieringsvoorwaarden krijgen als ze voldoen aan bepaalde bovenwettelijke eisen. Ook geven de geïnterviewde bankadviseurs aan dat banken wel kritischer geworden zijn op rendement en lange termijn visie dan in het verleden. De lat wordt hoger gelegd en leningen worden selectiever verstrekt:

'Om voldoende toekomstperspectief te hebben, zullen melkveehouders moeten zorgen voor een goed economisch resultaat en dat kan alleen als de verhoudingen binnen het bedrijf in evenwicht zijn. Een goed economisch resultaat betekent dat aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan'

'De melkveehouder moet kunnen laten zien dat hij er over heeft nagedacht, hij moet een plan hebben voor zijn mestafzet en dat kunnen onderbouwen qua gemaakte keuzes.'

Hoewel de klantrelatie met de melkveehouder minder belangrijk is voor banken dan voor voervoerlichters en accountants speelt deze toch wel een rol:

'Groei van de bedrijfsomvang als zodanig moet geen doel meer zijn. Banken en accountants treden daarin wel gelijk op. We hebben beiden hetzelfde belang namelijk dat het de klant goed blijft gaan want die betaalt ons salaris'

Typering

Onderwerp	Typering
Type besluitvorming	Rond investeringen/bedrijfsovername. Evaluerend, met name gericht op liquiditeit
Relevante thema's	Raken alle thema's, hebben grote invloed op investeringsbeslissingen. Deze beslissingen bepalen vervolgens in belangrijke mate in hoeverre DZK doelen nog haalbaar zijn
Bereik melkveehouders	Groot
Aansturing / organisaties	Via banken
Inhoudelijke communicatie	Via banken en via VAB
Komt in beweging als	Als het eventueel niet halen van DZK doelen gevolgen heeft voor de bank (risico's t.a.v. hogere kosten c.q. het niet kunnen voldoen aan verplichtingen)
Synergie met DZK	In potentie groot, is nu bijv. zichtbaar rond afspraken rond mest. Zonder een goed plan voor mest zal bank geen financiering verstrekken
Tegengestelde belangen DZK	Bank zal niet zonder meer aangeven geen geld beschikbaar te gaan stellen voor melkveebedrijven die geen bijdrage leveren aan DZK doelen. Daarmee zouden deze bedrijven in dezelfde categorie terechtkomen als: wapenindustrie of bedrijven die met kinderarbeid werken

Mogelijkheden

Thema	Mogelijkheden voor samenwerking
Algemeen	<p>Zeer grote invloed, met name rond investeringsbeslissingen. Komen echt in beweging als duidelijk is dat geen bijdrage leveren aan DZK doelen direct gevolgen heeft voor de financiële positie van de betreffende veehouder.</p> <p>Daarnaast ook gebruik maken van evaluerende rol van adviseur van de bank: proberen te motiveren op punten die ook voor hen van belang zijn:</p> <p>Minder jongvee = meer melk uit dezelfde stal ---> verlengen levensduur</p> <p>Behoud weidegang zien ze zelf ook als maatschappelijk belangrijk</p> <p>Sommige banken hebben een puntenstelsel: boeren met veel duurzaamheids- of imago punten kunnen tegen een lager tarief geld lenen: meer benutten</p> <p>Banken weten dat imagoschade van de melkveehouderij hun lange termijnleningen in gevaar kunnen brengen: hoe beter benutten?</p>
Klimaat en Energie	
Diergezondheid en dierenwelzijn	
Weidegang	
Biodiversiteit en milieu	

Bijlage 2e - Onafhankelijke adviseurs

Rol en houding

Uit de interviews met de vijf onafhankelijke adviseurs komt naar voren dat er binnen deze groep sprake is van een grote diversiteit. De onafhankelijke adviseurs komen vooral op de bedrijven van voorlopers en van melkveehouders die hun bedrijf up-to-date willen houden en dus op de hoogte willen zijn van de ontwikkelingen in de sector. Misschien wel hierdoor lijkt het of de geïnterviewde onafhankelijke adviseurs zich toch wat kritischer tegenover 'hun' melkveehouders op (durven) te stellen:

'Sommige adviseurs maken misbruik van het vertrouwen dat ze van boeren krijgen. Ze maken boeren afhankelijk. Ze zeggen bijvoorbeeld dat ze (...) wel even uitrekenen voor de boeren maar dan kunnen de boeren het zelf niet meer. Veehouders moeten juist mensen om zich heen zien te krijgen die hen kunnen adviseren en hen uitleggen wat ze precies doen'.

'Veel veehouders hebben zelf niet de visie, ze zijn te afhankelijk van anderen'

Veel begeleiding van de onafhankelijke adviseurs vindt plaats in groepsverband omdat de geïnterviewde onafhankelijke adviseurs vinden dat melkveehouders toch het meeste van elkaar kunnen leren:

'Een adviseur moet 10 keer iets zeggen en een collega-melkveehouder maar één keer om het zelfde effect te bereiken'

De geïnterviewde onafhankelijke adviseurs lijken een integrale maar kritische kijk op duurzaamheid hebben:

'Continu moet worden gekeken hoe je het bedrijf in balans houdt. Dit heeft in de eerste plaats betrekking op het financieel in balans zijn. (...) nu ontstaat veel onbalans op de bedrijven (...), onbalans in arbeidsaanbod en arbeidsbehoefte (...), onbalans in bedrijfsomvang en beschikbare

grond (...), onbalans in bodem- en mineralenmanagement (...), onbalans voor de koe in de stal (...), en onbalans in het benodigde vakmanschap'

Bijlage 6a geeft een typering van de onafhankelijke adviseurs. In Bijlage 6b is aangegeven hoe de Duurzame Zuivelketen hen kan inzetten.

Typering

Onderwerp	Typering
Type besluitvorming	Zeer diverse groep, aantal sterk gespecialiseerd op bepaald deelterrein of bepaald bedrijfssysteem. Werken vanuit vraag van ondernemer
Relevante thema's	Alle
Bereik melkveehouders	Beperkt, maar wel groeiend. Met name voorlopers en up-to-date-boeren
Aansturing / organisaties	-
Inhoudelijke communicatie	VAB, deel bij Agrivaknet
Komt in beweging als	Melkveehouders om advies vragen en zij instrumenten/tools beschikbaar hebben om tot een passend advies te kunnen komen Melkveehouders gaan om advies vragen als er sprake is van concrete consequenties, op basis van mogelijk consequenties kan adviseur ook 'ongevraagd' adviseren Rol krijgen in bijv. workshops binnen duurzaamheidsprogramma's
Synergie met DZK	
Tegengestelde belangen DZK	-

Mogelijkheden

Thema	Mogelijkheden voor samenwerking
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Vaak actief in projecten, in voor ontwikkelen van kengetallen, instrumenten• Mede ontwikkelen van praktische kengetallen en indicatoren. Geschikt voor pilots• Sterk punt is over het algemeen het werken vanuit een integrale benadering
Klimaat en Energie	
Diergezondheid en dierenwelzijn	
Weidegang	
Biodiversiteit en milieu	

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation van de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR 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.

LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
E publicatie.lei@wur.nl
T +31 (0)70 335 83 30
www.wageningenUR.nl/lei

REPORT
LEI 2015-002

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation van de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR 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.

LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
T +31 (0)70 335 83 30
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

REPORT
LEI 2015-002
ISBN 978-90-8615-702-0
