



# Strategievorming deelnemers Koeien & Kansen



Augustus 2000

**Rapport 2**

LEI-rapport 00.08



Colofon

**Uitgever:**

Praktijkonderzoek Rundvee,  
Schapen en Paarden (PR)  
Runderweg 6, NL-8219 PK Lelystad  
Telefoon 0320 - 293 211  
Fax 0320 - 241 584  
E-mail [koeienenkansen@pv.agro.nl](mailto:koeienenkansen@pv.agro.nl)  
Internet [www.koeienenkansen.wageningen-ur.nl](http://www.koeienenkansen.wageningen-ur.nl)

**Redactie:**

Sectie Voorlichtingszaken PR

Niets uit dit rapport mag zonder overleg  
met het Praktijkonderzoek  
worden overgenomen  
Nadruk verboden © PV-Lelystad

ISSN 0169-3689

Eerste druk 2000/oplage 250

Dit rapport is verkrijgbaar door storting  
van f 25,- op Rabobank nr. 11.25.54.989  
van het Praktijkonderzoek PR te Lelystad  
met vermelding van: K&K-rapport nr. 2

**'Koeien & Kansen'**

*is een samenwerkingsproject van 17 melkveehouders,  
PV, PRI, LEI, NMI, CLM en IMAG.*

*Doel is het in de praktijk ontwikkelen, onderzoeken en  
demonstreren van duurzame melkveehouderij onder  
uiteenlopende omstandigheden op diverse  
grondsoorten*



# Strategievorming deelnemers Koeien en Kansen

A.C.G. Beldman (LEI)

B.W. Zaalmink (LEI)

# Samenvatting

Begin 1999 is het project Koeien & Kansen met 12 deelnemers van start gegaan. Doel van het project is om samen met de deelnemers tot een duurzame bedrijfsvoering te komen, waarbij aan een aantal concrete criteria wordt voldaan. De hoogste prioriteit ligt bij het op korte termijn voldoen aan de eindnormen zoals oorspronkelijk aangekondigd voor 2008.

Voor de meeste deelnemers is er een verschil tussen de huidige situatie en de gestelde duurzaamheidsdoelen. Dit betekent dat er wijzigingen in het bedrijf moeten worden doorgevoerd. In het project is er voor gekozen de ondernemer hierbij zelf het voortouw te laten nemen. Deze keuze is zowel gebaseerd op de theorie rond strategievorming als op de diversiteit die in de praktijk in de melkveehouderij voorkomt. In de aanpak die in het project Koeien & Kansen wordt gevolgd om tot een zogenaamd bedrijfsontwikkelingsplan te komen zijn onder andere de volgende 3 stappen te onderscheiden.

1. Deelnemers geven bedrijfsdoelstellingen (missie) en huidige bedrijfsstrategie aan.
2. Resultaten in de huidige situatie worden vergeleken met de doelstellingen.
3. M.b.v. Interactieve Simulatie ontwikkelen deelnemers zelf toekomstige strategie, o.a. gericht op de duurzaamheidsdoelen van het project.

De stappen 1 en 3 zijn door het LEI ingevuld. In de eerste gezamenlijke bijeenkomst van de deelnemende bedrijven is de uitgangssituatie vastgesteld. Wat zijn de doelstellingen (missie) van de deelnemers en langs welke weg denken zij deze doelstellingen te bereiken (strategie). Bij de doelstellingen scoren plezier in het werk en waarborgen van de continuïteit van het bedrijf het hoogst. De deelnemers van het project verschillen niet veel van andere bedrijven. Gewaardeerd worden door de samenleving scoort voor deze groep wat hoger dan bij andere praktijkbedrijven. Binnen de groep deelnemers komen vooral verschillen voor bij het belang dat wordt gehecht aan natuurproductie en aan het hebben van voldoende vrije tijd.

Bij het aangeven van de weg waarlangs de doelstellingen worden bereikt scoort vooral een hoge ruwvoerproductie per hectare erg hoog, evenals het vergroten van het bedrijf. De groep kan getypeerd worden als een groep die de doelstellingen vooral probeert te bereiken door het realiseren van een hoge ruwvoerproductie en probeert zo veel mogelijk koeien per hectare te houden. Verbreding scoort niet hoog binnen de groep. Dit betekent de groep zich in hun strategie richt op het optimaliseren van het eigen bedrijf. Binnen de groep komen grote verschillen voor, vooral ten aanzien van het belang dat wordt gehecht aan eigen mechanisatie, aan fokkerij en aan de melkproductie per koe. In een eerste vraag over toekomstige strategieën onder invloed van toekomstige ontwikkelingen kwamen slechts kleine wijzigingen in strategie naar voren. Een actieve rol vervullen bij het verbeteren van het imago scoort hoog, dit sluit aan bij het belang dat wordt gehecht aan de waardering door de samenleving. Voor veel bedrijven is dit ook een drijfveer om aan het project deel te nemen. De kleine verschillen tussen huidige en toekomstige strategie betekenen dat de bedrijven ervan overtuigd zijn dat de huidige strategie ook nog in de nabije toekomst voldoet. Of men is nog onvoldoende doordrongen van de gevolgen van toekomstige ontwikkelingen.

Na de eerste bijeenkomst is een rapport gemaakt waarin de huidige situatie van de bedrijven is vergeleken met de gestelde doelen. In een tweede bijeenkomst konden de bedrijven zelf aan de

slag om een plan te maken voor hun eigen bedrijf met behulp van Interactieve Simulatie. Dit programma maakt gebruik van bedrijfseigen gegevens en wordt door de veehouder zelf bediend. Voor de start van de bijeenkomst werd gevraagd hoe men tegen de haalbaarheid van de verschillende milieudoelen aankijkt. Over het algemeen acht men de doelstellingen vrij eenvoudig haalbaar. De grootste problemen worden voorzien bij fosfaat en bij kleibedrijven voor gewasbescherming in snijmaïs. De haalbaarheid van de doelstelling voor mineralenoverschotten lijkt meer samen te hangen met het niveau van het overschot in de uitgangssituatie dan met de intensiteit van het bedrijf.

In de afweging van de maatregelen komen grote verschillen tussen de bedrijven voor. De verschillen hebben te maken met verschillen in bedrijfsopzet, maar ook met verschillen tussen de ondernemers. Bij de maatregelen staat verbetering van het voer- en graslandmanagement duidelijk bovenaan. Daarnaast streven de bedrijven over het algemeen naar uitbreiding van de melkproductie, die slechts ten dele samen gaat met aankoop van grond. Dit betekent dat de bedrijven intensiveren. De mestruil die op veel bedrijven plaats vindt verdwijnt uit beeld: de mestaanvoer blijft achterwege en de mestafvoer neemt af. Het beeld van de strategiekeuze voor de toekomst sluit aan bij het beeld van de doelstellingen en de huidige strategie. De groep zoekt de oplossing in intensivering, zowel in bedrijfsopzet in melkproductie per hectare als in het management, door meer kennis verwacht men het managementniveau te kunnen verbeteren. Het opdoen van kennis is een belangrijke reden voor deelname aan het project. Tien van de twaalf bedrijven komen met de Interactieve Simulatie tot een plan waarmee aan de doelstellingen voor stikstofoverschot wordt voldaan. Het uiteindelijke bedrijfseconomische beeld is voor de meeste bedrijven gunstig. De toename in bedrijfssaldo weegt op tegen de toename van de vaste kosten. Bij 3 bedrijven was er een negatief effect op het inkomen (zonder rekening te houden met heffingen). Tijdens de toepassing van de Interactie Simulatie ontstond bij de deelnemers een beter inzicht in de effecten van maatregelen op saldo en mineralenoverschotten.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>i</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Strategievorming: de ondernemer centraal</b> .....	<b>5</b>
2.1 Diversiteit in de praktijk .....	5
2.2 Managementtheorie.....	7
2.3 Aanpak Koeien & Kansen .....	7
<b>3 Bedrijfsdoelstellingen en strategie</b> .....	<b>9</b>
3.1 Inleiding .....	9
3.2 Methode.....	9
3.3 Bedrijfsdoelstellingen .....	11
3.4 Huidige strategieën.....	12
3.5 Ontwikkelingen in en rond de melkveehouderij en toekomstige strategieën .....	14
3.6 Conclusies .....	16
<b>4 Concrete invulling toekomstige strategie</b> .....	<b>18</b>
4.1 Inleiding .....	18
4.2 Methode.....	18
4.3 Haalbaarheid milieudoelen.....	19
4.4 Afweging maatregelen.....	21
4.5 Daadwerkelijk plannen maken met de Interactieve Simulatie.....	24
<b>5 Conclusies</b> .....	<b>26</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>28</b>
Bijlage 1: Kennismakingsronde startbijeenkomst Koeien & Kansen .....	28
Bijlage 2: Individuele bedrijfsdoelen en strategieën.....	30

# 1. Inleiding

In de loop van 1998 kwamen de voorbereidingen van het project Koeien & Kansen in een afrondende fase. Eind 1998 werd gestart met de keuze van de deelnemende bedrijven. De keuze van de 12 deelnemende bedrijven is in januari 1999 afgerond. Doel van het project Koeien & Kansen is om met de deelnemende veehouders tot een duurzame bedrijfsvoering te komen. Hiervoor zijn concrete doelstellingen voor o.a. mineralenoverschotten, gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en energieverbruik vastgesteld. In de beginfase van het project ligt de nadruk op het ontwikkelen van bedrijfsplannen waarmee de bedrijven aan de gestelde doelen kunnen voldoen. In het project Koeien en Kansen is een concept aanpak ontwikkeld om tot een bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) te komen.

Binnen het project Koeien en Kansen is het management(gedrag) van de deelnemers een van de aandachtsvelden die voor rekening van het LEI komt. Om tot goede bedrijfsplannen te komen die uitvoerbaar zijn en ook uitgevoerd gaan worden is het van belang dat de deelnemers zelf een hoofdrol vervullen in de totstandkoming van de plannen. Hiervoor zijn de volgende activiteiten ontplooid. Als eerste is in januari 1999 een kennismakings- en strategiebijeenkomst georganiseerd waarbij de deelnemende melkveehouders en de direct betrokken onderzoekers aanwezig waren. Als tweede zijn in de zomer van 1999 bijeenkomsten georganiseerd waarbij de deelnemers achter de pc konden gaan zitten om hun eigen plannen door te rekenen. Om deze manier konden ze op hoofdlijnen hun strategie aangeven waarmee ze zelf van mening zijn aan de (milieu-) doelstellingen te kunnen voldoen.

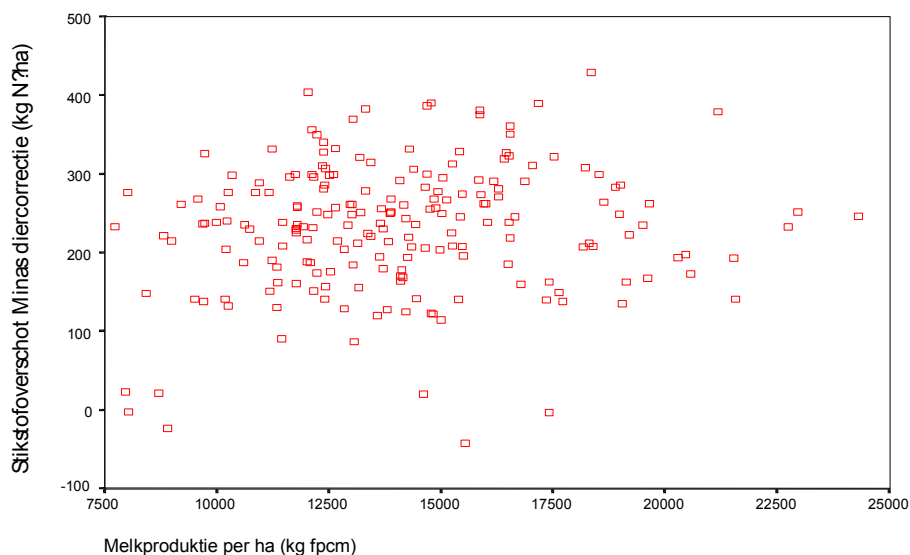
## 2. Strategievorming: de ondernemer centraal

In de inleiding is aangegeven dat de ondernemer een belangrijke rol speelt in de planvorming in het kader van het project Koeien en Kansen. In dit stuk wordt ingegaan op de achtergronden voor deze keuze, de keuze heeft te maken met de diversiteit die in de praktijk voorkomt en met de theorie rond strategisch management.

### 2.1 Diversiteit in de praktijk

Er zijn diverse redenen voor de centrale rol van de ondernemer. Een van de redenen is de grote verschillen die in de praktijk tussen bedrijven voorkomen. Ook bij bedrijven die op het eerste gezicht sterk op elkaar lijken qua bedrijfsopzet komen grote verschillen voor in bedrijfsvoering en bedrijfsresultaten. Onder andere in analyse van gegevens van het Bedrijven Informatie Net van het LEI (Beldman, 1999) en van het project Praktijkcijfers (Breembroek, 1998; Breembroek 1999) bleek dat structuurkenmerken slechts een klein deel van verschillen in mineralenoverschotten kunnen verklaren.

**Figuur 1:** Stikstofoverschot volgens Minas (kg N/ha, na aftrek diercorrectie) uitgezet tegen intensiteit (kg meetmelk/ha)



Bron: Breembroek (1999)

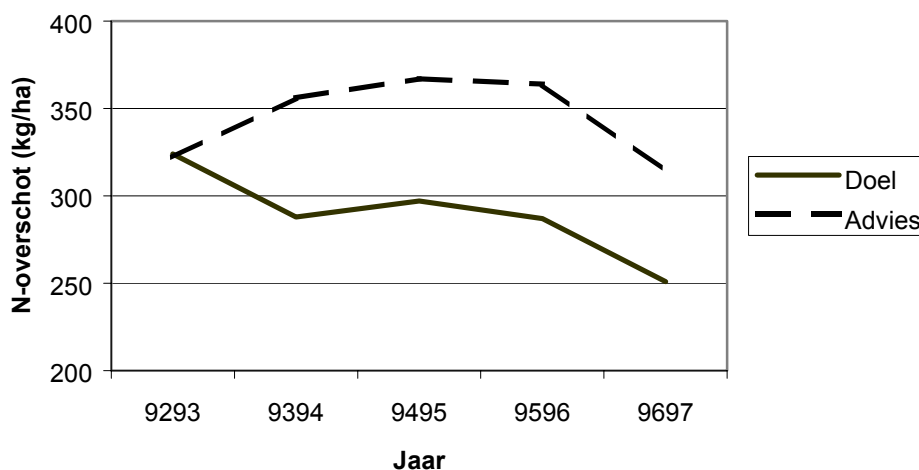
De bedrijfsvoering bleek een grotere invloed te hebben. Blijkbaar kiezen veehouders bij een gelijke opzet toch voor een andere bedrijfsvoering. De verschillen in keuzes kunnen te maken hebben met verschillen in managementcapaciteiten, maar het is waarschijnlijk dat het ook te maken heeft met verschillen in bedrijfsdoelstellingen (wat streeft de veehouder na) en verschil in strategie (langs welke weg probeert de veehouder zijn doelstellingen te bereiken). In de bedrijfsstijlenstudies is onder andere aandacht geschonken aan de relatie tussen de bedrijfsstijl en het stikstofoverschot



(Roep et al 1992). Een van de conclusies van dit onderzoek is dat er een duidelijk verband is tussen de bedrijfsstijl (de strategie) en de oplossingsrichtingen die worden gekozen om de mineralenoverschotten te verlagen. De onderzoekers trekken de conclusie dat het belangrijk is de veehouders de ruimte te geven de oplossingsrichting te kiezen die bij hen past.

In het project Management op Duurzame Melkveebedrijven (MDM) is met praktijkbedrijven gewerkt aan het verlagen van de mineralenoverschotten. Dit gebeurde op vrijwillige basis, vanuit het project werden geen doelstellingen voor het overschot geformuleerd zoals dat nu bij het project Koeien & Kansen wel gebeurt. Bij de analyse van de resultaten werden de bedrijven in 2 groepen ingedeeld: doelgericht en adviesopvolgers. Het onderscheid tussen de twee groepen was dat de eerste groep duidelijk een doelstelling voor het stikstofoverschot had en daar de bedrijfsvoering op afstemde. De tweede groep richtte zich meer op de operationele bedrijfsvoering, op het opvolgen van de voedings- en bemestingsadviezen. Het stikstofoverschot is voor deze groep meer een resultante dan een doelstelling (Beldman, 1997-1).

Het verschil in stikstofoverschot tussen beide groepen is in onderstaande figuur opgenomen.



Bron: Beldman (1997-1)

**Figuur 2:** Verloop N-overschot (kg/ha) van doelgerichte veehouders en adviesopvolgers

Naast dit verschil werd in het project ook duidelijk dat de maatregelen die genomen moeten worden om tot een lager overschot te komen niet alleen moeten passen bij het bedrijf, maar zeker ook bij de veehouder zelf. (Beldman, 1997-2)

Samenvattend kan worden gesteld dat elk bedrijf zijn eigen specifieke aanpak vraagt. De bedrijfsresultaten hangen zowel af van de bedrijfsopzet als van de ondernemer. Maatregelpakketten om tot een duurzame bedrijfsvoering te komen moeten derhalve afgestemd zijn op bedrijf en boer. De deelnemers van Koeien & Kansen zijn 12 verschillende cases, 12 verschillende mixen van bedrijfsopzet en ondernemer.

## 2.2 Managementtheorie

Een melkveehouder houdt zich bezig met besturende werkzaamheden op zijn bedrijf. In die zin is hij een manager. Regelmatig moeten op het bedrijf beslissingen worden genomen. Dit kan betrekkingen hebben dagelijks terugkerende zaken, zoals al dan niet insemineren van tochtige dieren, maar ook op lange termijn zaken als grondaankoop, quotum aankopen. Bij de besluitvorming wordt vaak gesproken over de besluitvormingscyclus die bestaat uit verschillende fasen: onderkennen van het probleem, zoeken naar oplossingen, kiezen van een oplossing, uitvoeren van de oplossing en evalueren. De besluitvorming wordt extra complex doordat in de praktijk de verschillende stappen in de cyclus elkaar beïnvloeden. Soms is het een stap vooruit en dan weer twee terug in de cyclus.

Het agrarisch bedrijf is te beschouwen als een open en dynamisch systeem. Het bedrijf staat open voor invloed van buiten, dit heeft zowel betrekking op het klimaat als op bijvoorbeeld de maatschappelijke omgeving. De resultaten van het bedrijf worden niet alleen bepaald door fysieke zaken als grondsoort, machines en gebouwen, maar ook door kennis, ervaring en managementvaardigheden van de ondernemer.

Om het bedrijf aan te kunnen sturen is het werken met doelstellingen belangrijk. Parallel aan de besluitvormingscyclus is er sprake van een managementcyclus: plannen, uitvoeren en evalueren. In het management kunnen drie niveaus worden onderscheiden: strategisch, tactisch en operationeel. Strategisch richt zich op een wat langere termijn (bij melkvee enkele jaren), bij tactisch hoort een kortere termijn (bij melkvee 1 seizoen of jaar). Het operationele management heeft betrekking op de dagelijkse gang van zaken. Strategievorming is altijd van belang maar komt vooral in beeld bij een sterk veranderende omgeving.

In de strategievorming kunnen de volgende stappen worden onderscheiden:

1. Vaststellen van de bedrijfsmissie: wie ben ik, wat doe ik en waar wil ik naar toe.
2. SWOT-analyse: bestaande uit een sterkte/zwakte analyse (intern) en analyse van kansen en bedreigingen (extern).
3. De combinatie van beide voorgaande punten moet leiden tot de keuze van een strategie.

Maatwerk is belangrijk bij strategievorming. Als een strategie wordt ontwikkeld die niet past bij de ondernemer of die niet past bij zijn bedrijf dan leidt dit niet tot het gewenste resultaat. De enige manier om er zorg voor te dragen dat dergelijk maatwerk wordt opgeleverd is de ondernemer zelf alle stappen te laten doorlopen (Huirne, 1999).

## 2.3 Aanpak Koeien & Kansen

Voor het project Koeien & Kansen is een totaaltraject ontwikkeld om tot een bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) te komen. In een interne notitie voor het project zijn zeven stappen onderscheiden op tot een concreet Bedrijfsontwikkelingsplan te komen (Koskamp, 1999). Deze stappen zijn in een meer compacte vorm als volgt te onderscheiden:

1. Deelnemers geven bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsstrategie aan.
2. Vaststellen bedrijfsresultaten in uitgangssituatie en confronteren met doelstellingen.
3. Deelnemers vullen concreet in langs welke weg zij de doelstellingen denken te bereiken. Dit resulteert uiteindelijk in een werkplan.
4. Implementatie en evaluatie werkplan en strategie.

De aanpak komt op hoofdlijnen overeen met hetgeen beschreven is in de vorige paragraaf. Alleen de sterkte\zwakte analyse ontbreekt. In dit verslag wordt ingegaan op de stappen 1 en 3. Stap 1 is voor de deelnemers aan het project ingevuld in de vorm van een kennismakings- en strategiedag. In hoofdstuk drie wordt op de resultaten van deze dag ingegaan. Per bedrijf is een rapport opgesteld waarin de huidige situatie werd vergeleken met de (milieu-) doelen van het project. Daarna vond stap 3 plaats: de deelnemers geven aan langs welke weg ze deze (en hun eigen) doelstellingen denken te gaan bereiken. Hiervoor is als hulpmiddel het instrument Interactieve Simulatie ingezet. De deelnemers werden zelf achter de computer gezet. Er was een programma beschikbaar waarin de eigen bedrijfsgegevens van de deelnemers waren opgenomen en waarmee de deelnemers maatregelpakketten konden samenstellen. De ervaringen van deze dag komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

## 3 Bedrijfsdoelstellingen en strategie

### 3.1 Inleiding

In de loop van 1998 kwamen de voorbereidingen van het project Koeien & Kansen in een afrondende fase. Eind 1998 werd gestart met de keuze van de deelnemende bedrijven. De keuze van de 12 deelnemende bedrijven is in januari 1999 afgerond. Op donderdag 28 januari 1999 werd de eerste bijeenkomst belegd van deelnemende melkveehouders en de direct betrokken onderzoekers. De bijeenkomst diende de volgende doelen:

1. Hoofddoelstelling van deze bijeenkomst was het kennismaken onderling, het kennismaken met het project en het in een goede sfeer opstarten van het project.
2. Een tweede doelstelling was een onderzoeksdoel: het vastleggen van de doelstellingen van de deelnemende melkveehouders en het vastleggen van de werkwijze (strategie) die ze gebruiken om de gestelde doelen te halen. Een tweede stap hierbij is het confronteren van de deelnemende melkveehouders met toekomstige ontwikkelingen (en evt. projectdoelen) en vervolgens nagaan of de huidige strategie nog past bij die toekomstige ontwikkelingen.

De aanleiding voor de eerste doelstelling spreekt voor zich. Het project is een intensief samenwerkingsverband tussen onderzoekers en melkveehouders. Het is eenvoudiger en prettiger om met elkaar samen te werken als je elkaar ook daadwerkelijk kent. Omdat in het project nadrukkelijk wordt gewerkt met praktijkbedrijven is het niet alleen van belang om allerlei technische gegevens te verzamelen van de bedrijven, maar ook om informatie te verzamelen die betrekking heeft op de ondernemer zelf. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het vaststellen van de bedrijfsdoelstellingen en strategieën. Aspecten die met de kennismaking op zich te maken hebben of met de projectorganisatie zijn in een intern projectverslag opgenomen.

### 3.2 Methode

Voor het realiseren van de hoofddoelstelling (kennismaken en creëren van een goede sfeer) is een meer informeel programma gewenst. Een andere belangrijke voorwaarde is dat de uitgangspositie voor alle aanwezigen (veehouders en onderzoekers) gelijkwaardig is. De onderzoekers zijn al gedurende een langere periode bezig met het project, terwijl dit voor de deelnemers de eerste echte kennismaking met het project is. Voor de 2<sup>e</sup> doelstelling, het uitvoeren van een onderzoek is een vooraf meer gereguleerde invulling van de dag noodzakelijk om ervoor te zorgen dat iedereen op alle onderzoeksvragen antwoord geeft.

Mede op basis van bovenstaande criteria is gekozen voor het toepassen van GDR als instrument voor deze dag, met name voor het vastleggen van de onderzoeksvragen. GDR is de afkorting voor Group Decision Room. GDR is een klein netwerk van computers, waarbij elke deelnemer aan de dag een eigen pc tot zijn beschikking heeft. Er is een centrale pc voor het aansturen van de vragen, het samenvatten van resultaten en voor het opslaan van de gegevens. Enkele voordelen van GDR zijn dat alles kan worden vastgelegd wat iedereen 'zegt', iedereen kan ook tegelijkertijd aan het 'woord' zijn. Bovendien is het mogelijk om direct resultaten te presenteren tijdens de bijeenkomst. Normaal gesproken blijven is de deelname aan GDR anoniem. In dit geval is hiervan afgeweken, om zodoende de gegevens per bedrijf te kunnen verwerken.

Voor het onderwerp dat betrekking had op de bedrijfsdoelstellingen en de bedrijfsstrategie is in belangrijke mate gebruik gemaakt van onderzoeken van Van den Ham (Van den Ham, 1998 (1); Van den Ham 1998 (2)). De vragenlijsten die in dat onderzoek eerder zijn gebruikt zijn voor deze bijeenkomst enigszins aangepast. De vragenlijsten zijn vooraf aan de deelnemers toegestuurd, zodat iedereen voorbereid aan de bijeenkomst begon.

In de uitnodiging is aan alle aanwezigen gevraagd om zich aan de hand van een voorwerp voor te stellen. De achterliggende gedachte hierbij is dat het bij een onvoorbereide voorstellingsronde langs 17 personen snel saai wordt, waardoor er van de kennismaking nog niet veel terecht komt. Mede omdat de deelnemers hun verhaal goed hadden voorbereid werd het een echte kennismakingsronde. De voorstellingsronde bleek voor bedrijven al een duidelijke typering op te leveren. Een korte samenvatting van de voorstellingsronde is als bijlage 1 opgenomen.

**Figuur 3** De deelnemers aan het project Koeien & Kansen met de bij het project betrokken onderzoekers en de begeleiders van deze dag.



### 3.3 Bedrijfsdoelstellingen

De bedrijfsdoelstellingen zijn redelijk abstracte doelstellingen, waarom is iemand melkveehouder. De mix van doelstellingen is, in managementtermen, als de missie van het bedrijf te beschouwen. Aan de hand van vooraf opgestelde vragenlijst werd aan deelnemers gevraagd aan te geven in hoeverre men dit onderdeel zeer belangrijk of onbelangrijk vond. De scores zijn omgezet in cijfers, waarbij zeer belangrijk 5 punten kreeg en zeer onbelangrijk 1 punt, de score neutraal krijgt 3 punten. In onderstaande tabel zijn de scores per onderdeel weergegeven, op volgorde van het gemiddelde belang wat er aan werd gehecht. Het aantal keren dat een bepaalde score is ingevuld is weergegeven.

**Tabel 1** Belang van verschillende aspecten van de bedrijfsdoelstelling van de deelnemers aan het project Koeien & Kansen, incl. de gemiddelde score en de standaard afwijking van de score

Doelstellingen	ZB(5)	B(4)	N(3)	O(2)	ZO(1)	Gem.	STD	n
Plezier in het werk hebben	12					ZB(5.00)	0.00	12
Continuïteit van het bedrijf waarborgen	9	3				ZB(4.75)	0.45	12
Met dieren werken	5	7				B(4.42)	0.51	12
Gewaardeerd worden door de samenleving	4	8				B(4.33)	0.49	12
Mijn grond in goede staat doorgeven	3	9				B(4.25)	0.45	12
Zelfstandig werken	5	5	1	1		B(4.17)	0.94	12
Wonen en werken in een mooie omgeving	4	5	3			B(4.08)	0.79	12
Zorg voor een schoon milieu	1	10	1			B(4.00)	0.43	12
Een hoog inkomen halen	1	9	2			B(3.92)	0.51	12
Natuurproductie, verwevenheid landbouw natuur	2	5	3	2		B(3.58)	1.00	12
Gewaardeerd worden door mijn collega boeren		5	6	1		N(3.33)	0.65	12
De wereld voeden		4	7	1		N(3.25)	0.62	12
Voldoende vrije tijd hebben	1	4	4	3		N(3.25)	0.97	12

Toelichting: ZB = Zeer belangrijk, B = Belangrijk, N = Neutraal, O = Onbelangrijk

ZO = Zeer onbelangrijk. Gem. is gemiddelde score, STD = standaardafwijking

Het plezier in het werk wordt unaniem als zeer belangrijk beschouwd. Vervolgens komen continuïteit van het bedrijf waarborgen en met dieren werken als belangrijke doelstellingen. Continuïteit heeft een duidelijk link met economische duurzaamheid en scoort binnen de groep hoog. De waardering vanuit de samenleving scoort binnen deze groep ook hoog. Ook in de discussie na het invullen van de vragenlijst en bij het voorstellingsronde bleek duidelijk dat deze groep sterk van mening is dat de melkveehouders ook verantwoording naar de maatschappij af moeten leggen en dat men open moet staan voor signalen vanuit die maatschappij. Opvallend bij de scores van de verschillende aspecten is dat de veehouders het over het algemeen redelijk eens lijken te zijn over het belang ervan. Bij 'zelfstandig werken', 'natuurproductie/verwevenheid landbouw en natuur' en 'voldoende vrije tijd hebben' varieert het belang van onbelangrijk tot zeer belangrijk. Op deze terreinen komen dus wel behoorlijk grote verschillen voor tussen de deelnemers.

In andere onderzoeken is ook aandacht besteed aan de doelstellingen van melkveehouders (o.a. van den Ham 1998 (1)). De vragenlijsten kwamen niet exact overeen, maar een kwalitatieve vergelijking is wel mogelijk. Het onderzoek van den Ham heeft betrekking op het een relatief kleine groep (28) melkveehouders uit het veenweidegebied. Een soortgelijke vragenlijst is ook gebruikt in

het Project Praktijkcijfers, deze gegevens zijn nog in bewerking. Een eerste verwerking van de gegevens is in het kader van een stageopdracht uitgevoerd (Kin, 1998). De gemiddelde score van 130 melkveebedrijven uit dit project is mede als referentie gebruikt. De bedrijven die deelnemen aan Praktijkcijfers komen verspreid over het hele land voor. Het gaat in deze vergelijking om het positioneren van de deelnemers aan Koeien & Kansen en niet om het aangeven van significante verschillen. Ook in de andere onderzoeken scoort 'plezier in het werk' erg hoog. Het belangrijkste verschil in groepsgegevens komt voor bij 'gewaardeerd worden door de samenleving'. De deelnemers van Koeien & Kansen hechten hier meer belang aan dan de melkveehouders die aan de andere onderzoeken hebben meegedaan. Op andere onderdelen zijn de verschillen klein of niet consistent voor de beide andere genoemde onderzoeken.

Samenvattend:

Op basis van deze scores is de groep deelnemers aan het project Koeien & Kansen een groep die vooral streeft naar plezier in het werk. Economisch-technische duurzaamheid staat hoog in het vaandel in de vorm van het streven naar continuïteit en het in goede staat doorgeven van de grond. In vergelijking met andere melkveehouders hecht de groep relatief veel belang aan de rol van de samenleving. De verschillen tussen de deelnemers onderling concentreren zich vooral op doelstellingen ten aanzien van natuurproductie, het zelfstandig werken en voldoende vrije tijd willen hebben.

### **3.4 Huidige strategieën**

De hiervoor genoemde doelstellingen zijn nog redelijk abstract. Mede voor de verdere planvorming is het belangrijk om zicht te hebben langs welke weg de veehouder zijn doelstellingen probeert te bereiken, wat zien de ondernemers als belangrijke succesfactoren. De gevolgde werkwijze is gelijk aan de werkwijze bij de doelstellingen. De bedrijven kregen een lijst met onderdelen van hun bedrijfsvoering voorgelegd, waarbij per onderdeel werd gevraagd om aan te geven of men het zeer belangrijk, belangrijk, neutraal, onbelangrijk of zeer onbelangrijk vond.

**Tabel 2** Belang van verschillende aspecten van de bedrijfsstrategie van de deelnemers aan het project Koeien & Kansen, incl. de gemiddelde score en de standaard afwijking van de score

Strategie projectdeelnemers	ZB(5)	B(4)	N(3)	O(2)	ZO(1)	Gem.	STD	n
Hoge ruwvoerproductie per hectare	8	4				ZB(4.67)	0.49	12
Arbeid efficiënt inzetten	7	5				ZB(4.58)	0.51	12
Zo nauwkeurig mogelijk bemesten en voeren	7	5				ZB(4.58)	0.51	12
Een hoge voederwaarde van het eigen ruwvoer	8	3	1			ZB(4.58)	0.67	12
Goede kwaliteit melk met hoge gehalten	6	6				ZB(4.50)	0.52	12
Het handhaven goede bodemvruchtbaarheid	5	6				B(4.45)	0.52	11
het bedrijf vergroten (productierechten)	5	7				B(4.42)	0.51	12
Technische en economische cijfers van het bedrijf	5	6	1			B(4.33)	0.65	12
De bedrijfsvoering zo eenvoudig mogelijk houden	5	3	3	1		B(4.00)	1.04	12
het bedrijf vergroten (grond)	3	5	4			B(3.92)	0.79	12
Steeds nieuwe dingen uitproberen	1	7	4			B(3.75)	0.62	12
Een hoge melkproductie per koe halen	1	5	4	2		N(3.42)	0.90	12
Zo weinig mogelijk krachtvoer en kunstmest aankopen	2	3	5	1	1	N(3.33)	1.15	12
Veel melkkoeien per Hectare houden		5	5	2		N(3.25)	0.75	12
Alleen werkzaamheden in de directe landbouw verrichten	1	1	9		1	N(3.08)	0.90	12
Gevarieerd voerrantsoen voor de koeien samenstellen	1	3	4	4		N(3.08)	1.00	12
Het produceren van hoogwaardig fokmateriaal	1	3	3	4	1	N(2.92)	1.16	12
Zo veel mogelijk alles zelf uitvoeren met eigen mechanisatie	1	1	3	5	2	N(2.50)	1.17	12
Een tweede tak op mijn bedrijf		1	4	4	3	O(2.25)	0.97	12
Weinig schulden maken		1	5	2	4	O(2.25)	1.06	12
Inkomen van buiten het landbouwbedrijf halen			5	4	3	O(2.17)	0.83	12
Onderhoud en reparaties aan machines zelf uitvoeren		1	4	2	5	O(2.08)	1.08	12

Toelichting: ZB = Zeer belangrijk, B = Belangrijk, N = Neutraal, O = Onbelangrijk

ZO = Zeer onbelangrijk. Gem. is gemiddelde score, STD = standaardafwijking

Een hoge ruwvoerproductie wordt door alle bedrijven als belangrijk of zeer belangrijk betiteld. Ook het realiseren van een hoge voederwaarde en het zo nauwkeurig mogelijk bemesten en voeren scoren hoog. Uit deze combinatie is af te leiden dat men het voer- en graslandmanagement als belangrijke succesfactoren ziet voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. De groep bedrijven is hier ook behoorlijk eensgezind over. Ander aspecten die men belangrijk vindt zijn het efficiënt inzetten van arbeid, het produceren van een goede kwaliteit melk met hoge gehalten.

Bij een aantal aspecten komen duidelijke verschillen voor. Het belang dat wordt gehecht aan het zo eenvoudig mogelijk houden van de bedrijfsvoering varieert van onbelangrijk tot zeer belangrijk. Dezelfde spreiding komt voor bij het belang dat men aan een hoge melkproductie per koe schenkt. Een met name voor dit project interessante spreiding komt voor bij “zo weinig mogelijk krachtvoer en kunstmest aankopen”. Hierbij komt de variatie voor van zeer belangrijk tot zeer onbelangrijk. De spreiding in het belang dat men aan de melkproductie per koe hecht komt nog sterker terug bij het belang van het produceren van hoogwaardig fokmateriaal. Behoorlijk grote verschillen komen ook voor bij het belang dat aan (het onderhoud van) eigen mechanisatie wordt gehecht.

Voor de vergelijking van de strategie van de deelnemers aan Koeien & Kansen met de strategie van andere veehouders geldt dat het hier vooral gaat om het positioneren van de deelnemers. De verschillen binnen de groepen zijn groot. In vergelijking met ander onderzoek vallen enkele verschillen op (van den Ham 1998 (1), van den Ham 1998 (2), Kin 1998). Het belang dat wordt gehecht aan een hoge voerproductie is bij de deelnemers van Koeien & Kansen hoger dan bij andere melkveehouders. Hetzelfde geldt voor het belang dat men hecht aan het vergroten van het bedrijf. Dit gaat samen met het gegeven dat men het hebben van weinig schulden relatief onbelangrijk vindt. Opvallend is dat het zo weinig mogelijk aankopen van krachtvoer en kunstmest



op de Koeien & Kansen bedrijven juist lager scoort in vergelijking met andere bedrijven. De deelnemende bedrijven hechten over het algemeen meer waarde aan het houden van veel melkkoeien per hectare. Daarnaast wordt er minder belang gehecht aan het samenstellen van een gevarieerd rantsoen en aan het produceren van hoogwaardig fokmateriaal. De oplossing wordt niet in verbreding gezocht, een tweede landbouwtak of inkomen van buiten het bedrijf scoren laag.

Samenvattend: de groep is sterk van mening dat het voer- en graslandmanagement cruciaal is voor het bereiken van de doelstellingen, men streeft een hoge ruwvoerproductie op het bedrijf na van een hoge kwaliteit. Het nauwkeurig voeren en bemesten en het handhaven van een goede bodemvruchtbaarheid worden in dit verband ook als belangrijk gezien. De economische invalshoek van de bedrijven komt vooral naar voren in de score voor het efficiënt inzetten van arbeid en het belang wat wordt gehecht aan het vergroten van het bedrijf. De bedrijven hechten behoorlijk veel belang aan cijfers van het bedrijf. Ten aanzien van andere aspecten komen grote verschillen voor in strategie, dit geldt onder ander voor de low-input strategie (zo weinig mogelijk kunstmest en krachtvoer aankopen), het uitvoeren van werkzaamheden in eigen beheer en het belang wat wordt gehecht aan melkproductie per koe en het produceren van fokmateriaal. De strategie van de deelnemers richt zich niet op verbreding maar juist in verdieping (op basis van meer cijfers beter managen en groeien, vooral in melkproductie).

Gemiddelde bedrijfsdoelen en strategieën zijn in feite niet zo interessant. Het gaat er om wat de individuele melkveehouder nastreeft en langs welke weg hij zijn doel wil bereiken. Een beschrijving van doelen en strategieën per bedrijf is in bijlage 2 opgenomen.

### **3.5 Ontwikkelingen in en rond de melkveehouderij en toekomstige strategieën**

In het eerste deel is aan de deelnemers gevraagd naar de strategie die men op dit moment volgt om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. De volgende stap is om naar de toekomst te kijken, wat komt er op de veehouders af, en hoe denkt men daarop in te kunnen spelen (kansen en bedreigingen). Om een beeld te krijgen van wat er op de veehouders afkomt zijn kleine discussiegroepjes gevormd waarin over de te verwachten ontwikkelingen in de nabije toekomst werd gepraat. Per groepje is kort centraal teruggerapporteerd. In de discussieopdracht zijn o.a. de volgende punten genoemd:

- Ontwikkelingen op internationaal niveau (b.v. Agenda 2000)
- Ontwikkelingen op nationaal of regionaal niveau of zelfs specifieke ontwikkelingen die alleen voor het eigen bedrijf gelden (b.v. ontwikkeling EHS).
- Technologische ontwikkelingen.

Gevraagd werd om ook een (kwalitatieve) inschatting van de effecten van de genoemde ontwikkelingen voor het eigen bedrijf te geven. Uit de discussie bleek dat de veehouders de ontwikkelingen en vooral de effecten ervan verschillend inschatten. Op hoofdlijnen kwamen de volgende punten naar voren:

- Natuur gaat een grotere rol spelen in de landbouw. Aan de ene kant biedt dit kansen, b.v. door vergoedingen voor natuurproductie aan de andere kant levert het bedreigingen op: er is steeds minder grond beschikbaar voor de landbouw.

- De druk op de grondmarkt wordt waarschijnlijk alleen maar groter, er is veel vraag voor nieuwbouw, infrastructuur en natuur. De grondprijzen blijven/worden hoog.
- Agenda2000/prijzontwikkelingen: er is bij de veehouders geen duidelijk beeld van de te verwachten prijsontwikkeling, sommigen verwachten een daling van opbrengsten van melk en vlees, anderen denken dat de opbrengstprijzen stabiel blijven. Kostprijzdaling blijft een belangrijk item. Over het algemeen ziet de deelnemers schaalvergroting als de aangewezen weg om tot kostprijsverlaging te komen.
- (Milieu-)regelgeving: de toenemende regelgeving brengt stijging van kosten met zich mee. Voor sommige bedrijven vormen bepaalde regels een belemmering: bijvoorbeeld de ammoniakrichtlijn of de veebezettingnorm.
- De maatschappij zal zich meer bemoeien met de sector. De sector wordt steeds kleiner en legt daardoor minder gewicht in de schaal. De maatschappelijke wensen kunnen resulteren in verplicht weidegang of andere welzijnseisen.
- Technologische ontwikkeling: de melkrobot komt, er wordt verschillend gedacht over het mogelijk toepassen van deze techniek. Een andere technologische ontwikkeling die wordt genoemd is mestbewerking.

Na het terugkoppelen van de te verwachten ontwikkelingen werd aan de deelnemers gevraagd hoe ze in de nabije toekomst op deze ontwikkelingen in zullen gaan spelen. Wat wordt hun strategie voor de toekomst. Op basis van de discussie van de te verwachten ontwikkelingen werden nieuwe elementen aan de strategielijst toegevoegd.

De nieuwe elementen waren:

- Melkrobot
- Mestbewerking
- Imagoverbeterende activiteiten in groepsverband (b.v. milieu-coöperaties)
- Imagoverbeterende activiteiten individueel
- Zo zuinig mogelijk omgaan met energie, water
- Groene energieproductie
- Gebruik maken van managementondersteunende instrumenten.

Opvallend is dat gemiddeld gezien de keuze van belangrijke en onbelangrijke onderdelen van de strategie niet veel wijzigt. Helaas is het niet gelukt om de 2<sup>e</sup> invulronde alles op de juiste manier per bedrijf vast te leggen. Hierdoor is het niet mogelijk om per bedrijf na te gaan of men een wijziging in strategie voorziet.

**Tabel 3** Belang van nieuwe elementen van de bedrijfsstrategie van de deelnemers aan het project Koeien & Kansen, incl. de gemiddelde score en de standaard afwijking van de score

<b>Strategie 2 Ondernemers</b>	<b>ZB (5)</b>	<b>B (4)</b>	<b>N (3)</b>	<b>O (2)</b>	<b>ZO (1)</b>	<b>Gem.</b>	<b>STD</b>	<b>n</b>
Zo zuinig mogelijk omgaan met energie, water	4	6	2			B (4.17)	0.72	12
Imago-verbeterende activiteiten, bijv. in milieucoöperaties	3	7	2			B (4.08)	0.67	12
Imagoverbetering individueel	3	8		1		B (4.08)	0.79	12
Managementondersteunende instrumenten inzetten	1	9	2			B (3.92)	0.51	12
Mestbewerking	3	2	6	1		B (3.58)	1.00	12
Melkrobot		5	4	3		N (3.17)	0.83	12
Groene energieproductie	1	4	3	2	2	N (3.00)	1.28	12
Recreatie of zorgboerderij (niet-agrarische activiteiten)		3	2	4	3	O (2.42)	1.16	12

Toelichting: ZB = Zeer belangrijk, B = Belangrijk, N = Neutraal, O = Onbelangrijk

ZO = Zeer onbelangrijk. Gem. is gemiddelde score, STD = standaardafwijking

Mestbewerking, melkrobot en groene energieproductie zijn strategieën die van belang kunnen zijn voor de ontwikkeling van plannen voor de bedrijven. Bij enkele bedrijven scoren deze behoorlijk hoog. Ook het hoge belang dat enkele bedrijven hechten aan imagoverbeterende activiteiten, b.v. in milieucoöperaties kan interessant zijn voor de ontwikkeling van de bedrijfsplannen. Dit belang sluit aan bij de constatering dat de groep bedrijven de doelstelling gewaardeerd worden door de samenleving belangrijk vindt. De bedrijven geven aan daar zelf een actieve rol in te willen vervullen. Voor veel deelnemers is dit een drijfveer om aan het project mee te doen.

### 3.6 Conclusies

Gemiddeld lijkt de groep van deelnemers aan Koeien & Kansen ten aanzien van bedrijfsdoelstellingen en strategieën niet zo veel af te wijken van andere melkveehouders. Belangrijkste doel van dit onderzoek is echter ook niet gericht op het vaststellen van het verschil van de groep ten opzichte van andere groepen, maar is gericht op het vaststellen van individuele bedrijfsdoelen en strategieën.

De verschillen tussen de bedrijven ten aanzien van de bedrijfsdoelstellingen zijn beperkt waarbij met name de verschillen in het belang dat aan natuurproductie wordt gehecht en aan het belang dat aan voldoende vrije tijd wordt gehecht van belang kunnen zijn voor de planvorming. Met name natuur scoort bij 5 bedrijven neutraal of onbelangrijk. Dit roept de vraag op of alle bedrijven verplicht een natuurplan op moeten stellen. Een reëel alternatief is om de deelnemende bedrijven zelf de keuze te laten maken of ze een natuurplan op willen stellen of niet.

Bij de strategieën wordt een verdere stap gemaakt naar de concrete bedrijfsvoering. Ook hier geldt dat gemiddeld de groep niet zo veel afwijkt van andere bedrijven. Het beeld ontstaat dat de groep relatief veel belang hecht aan ruwvoerproductie. Vooraf zou je mogelijk, gezien de doelstellingen

van het project, verwachten dat de deelnemers relatief veel belang hechten aan het zo weinig mogelijk aankopen van kunstmest en krachtvoer. Dit geldt voor een deel van de deelnemers wel, 5 deelnemers geven hier neutraal op, 1 deelnemer vindt dit onbelangrijk en 1 zelfs zeer onbelangrijk. Hieruit is af te leiden dat een behoorlijke groep deelnemers niet duidelijk kiest voor de weg van low-input. Dit sluit aan bij het algemeen aangeduide belang van de hoge ruwvoerproductie. De groep richt zich niet op verbreding maar juist meer op verdieping.

Andere aspecten waarbij grote verschillen tussen de deelnemers voorkomen zijn:

- het belang van een eenvoudige bedrijfsvoering
- het belang van een hoge melkproductie per koe/fokkerij
- het belang van in eigen beheer uitvoeren van werkzaamheden
- het belang van 2<sup>e</sup> tak (o.a. natuurproductie).

Het lijkt duidelijk dat de verschillen in aandachtsterrein groot zijn. Daarmee is ook de noodzaak duidelijk hiermee in de planvorming rekening mee te houden.

Ten aanzien van de toekomstige strategie valt op dat er gemiddeld geen groot verschil voorkomt met de huidige strategie. Helaas is het niet gelukt om van alle 12 bedrijven de individuele strategie vast te leggen. Bij degene bij wie het wel gelukt is komen wel verschillen voor met de huidige situatie. Maar de verschillen zijn beperkt. De zou twee dingen kunnen betekenen:

1. De huidige strategie voldoet ook voor de (nabije) toekomst er hoeft geen echte wijziging plaats te vinden. Uit de vergelijking van de resultaten uit de huidige situatie met de doelstellingen die in het kader van het project worden nagestreefd zal dit moeten blijken.
2. De deelnemers zijn nog onvoldoende doordrongen van (de gevolgen van) het overheidsbeleid dat op hen af komt. In dit geval is de confrontatie tussen de huidige resultaten en de doelstellingen cruciaal om op deze manier toch tot een strategiewijziging te komen.

Overigens komen uit de toekomstige strategie wel een enkele nieuwe elementen naar voren die sommige deelnemers van belang vinden. In de planvorming kunnen deze elementen zeker een rol gaan spelen. Hierbij kan gedacht worden aan technische zaken als melkrobot, mestbewerking of groene energieproductie. Ook het (intensiever) gebruik maken van managementondersteunende systemen wordt hier genoemd. Duidelijk is ook dat de deelnemers veel belang hechten aan imagoverbeterende activiteiten (individueel of in groepsverband).

## 4 Concrete invulling toekomstige strategie

### 4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 is zijn de bedrijfsdoelstellingen en strategieën in de uitgangssituatie beschreven. De doelstellingen van het project Koeien & Kansen zijn voor de deelnemers erg concreet. Het is de bedoeling dat ze op korte termijn aan diverse duurzaamheidscriteria voldoen. De doelstelling met de hoogste prioriteit binnen het project is de doelstelling die geldt voor het mineralenoverschot. Het is de bedoeling dat de bedrijven in 2000 de MINAS-eindnormen halen die voor het bedrijf naar verwachting zullen gelden. Eerder is al aangegeven dat de deelnemers zelf een centrale rol vervullen in de planvorming. Dit is concreet invulling gegeven door de deelnemers in een groepsbijeenkomst gebruik te laten maken van Interactieve Simulatie (IS). Specifiek voor Koeien & Kansen diende deze groepsbijeenkomsten twee doelen.

1. Zicht krijgen op concrete strategie die deelnemer zelf voor ogen heeft om aan gestelde doelen te voldoen.
2. Zicht krijgen op de afweging in de besluitvorming. Waarom worden bepaalde maatregelen al dan niet gekozen.

Het doel van de bijeenkomst was dus niet gericht op het vaststellen van het effect van het toepassen van de Interactieve Simulatie. Een eerdere versie van Interactie Simulatie is ingezet in een onderzoek naar draagvlak voor het mestbeleid bij boeren. In dat onderzoek werd de conclusie getrokken dat gebruik van IS kennis bij de gebruikers vergroot. De IS geeft zicht op de mogelijkheden om de mineralenoverschotten te verlagen, zonder al te grote negatieve economische effecten (Baarda, 1999). De eerste doelstelling had duidelijk de hoogste prioriteit.

### 4.2 Methode

De bijeenkomst maakt deel uit van de stappen zoals die in paragraaf 2.3 zijn beschreven. De eerste stap, het vaststellen bedrijfsdoelen, is in een eerdere bijeenkomst uitgevoerd. Voorafgaand aan de tweede bijeenkomst is een bedrijfsrapport toegestuurd waarin de huidige situatie van het bedrijf in kaart was gebracht en waarin de (milieu)doelen waren opgenomen (stap 2: Confrontatie huidige situatie en doelen). Vlak voor de bijeenkomst is een vragenlijst toegestuurd, waarin o.a. vragen waren gesteld over de inschatting van enkele belangrijke kengetallen / relaties t.a.v. mineralenmanagement. Tevens zijn in die vragenlijst vragen gesteld over de inschatting van de haalbaarheid van de doelen en over de weg waarlangs men deze doelen dacht te bereiken. De vragenlijsten hebben tot doel zicht te krijgen op de inschatting van de uitgangssituatie van de deelnemers.

Tijdens de bijeenkomst zelf kregen de deelnemers weer een vragenlijst voorgelegd. In deze lijst waren alle maatregelen opgenomen die in het kader van de IS konden worden doorgerekend per maatregel werd naar de volgende aspecten gevraagd:

1. Het verwachte effect op stikstofoverschot
2. Het verwachte effect op fosfaatoverschot
3. Het verwachte effect op economisch resultaat

4. De technische inpasbaarheid van de maatregel
5. Het effect van de maatregel op het plezier in de bedrijfsvoering.

Uiteindelijk wordt gevraagd om per maatregel een rapportcijfer gegeven, waarin in feite voorgaande aspecten worden gewogen.

Nadat de vragenlijst is ingevuld kunnen de deelnemers zelf aan het rekenen met de IS. De opzet was dat na elke rekenronde kort de belangrijkste conclusie op papier zou worden gezet. De deelnemers kunnen een groot aantal pakketten doorrekenen. Tenslotte kiest de deelnemer het beste pakket. De bedoeling was om bij dit beste pakket nogmaals de uitgebreide vragenlijst in te laten vullen, zodat zicht verkregen kon worden of er tijdens de het werken met de IS wijzigingen in de beoordeling van maatregelen plaats hebben gevonden. Dit laatste is niet goed gelukt. Het invullen van het formulier bleek meer tijd te vragen dan verwacht. Na afloop van de rekensessie heeft elk bedrijf in de groep een korte toelichting op zijn plan gegeven. Anderen konden hierop reageren.

### 4.3 Haalbaarheid milieudoelen

Het draait in het project Koeien & Kansen niet alleen om de mineralenoverschotten. Ook andere milieuaspecten spelen een rol. In het rapport dat elk bedrijf voor de uitvoering van de interactieve simulatie kreeg waren voor stikstof, fosfaat, energie en gewasbescherming per bedrijf de concrete doelstellingen vergeleken met de huidige situatie. In de vragenlijst is gevraagd naar de inschatting van de haalbaarheid van de doelstellingen.

**Tabel 4** Inschatting haalbaarheid milieudoelstellingen alle Koeien & Kansen bedrijven

Bedrijf	Boekel	Bomers	Dekker	De Kleine	De Vries	Kuks	Wijnbergen	Menkveid & Wijnbergen	Miedema	Pijnenborg	Sikkenga & Bleker	Van Hoven	Van Wijk	Gem	std.
Omschrijving															
Stikstof	-1	2	2	2	1	0	-1	2	-1	2	-1	-1	0.50	1.45	
Fosfaat	-1	1	0	-1	2	0	-1	-2	-2	1	-1	-2	-0.50	1.31	
Energie	2	2	2	-1	2	2	2	0	2	0	1	0	1.17	1.11	
Gewasbescherming maïs	-1	2	0	1	0	0	1	1	1	0	1	-1	0.42	0.90	
Gewasbescherming gras	2	2	0	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1.42	0.67	
Gem.	0.2	1.8	0.8	0.4	1.4	0.6	0.6	0.4	0.4	1	0.2	-0.6			

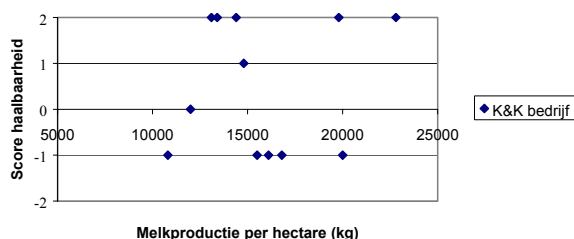
- 2: Erg moeilijk  
 -1: Vrij moeilijk  
 0: Neutraal/geen mening  
 +1: Vrij eenvoudig  
 +2: Erg eenvoudig of haal ik al
- Gem. = Gemiddelde score  
 Std. = standaard afwijking

Over het algemeen zijn de veehouders vrij optimistisch over de haalbaarheid van de verschillende doelstellingen. De doelstelling voor het stikstofoverschot acht men vrij eenvoudig haalbaar. Vijf bedrijven denken dat het vrij moeilijk wordt om het stikstofdoel te halen. Niemand is van mening dat het erg moeilijk wordt. Ten aanzien van fosfaat zijn de verwachtingen somberder. Hierbij moet worden opgemerkt dat in Koeien & Kansen de kunstmestfosfaat wel meetelt in de berekening van het overschot. Op het moment dat deze dag wordt gehouden werd er vanuit gegaan dat iedereen een maximaal overschot van 20 kg fosfaat per hectare mocht hebben. Op basis van het aandeel grond met een lage fosfaattoestand is in een later stadium een nieuw toelaatbaar overschot berekend, dat voor veel bedrijven boven de 20 kg fosfaat uitkwam. Meerdere bedrijven schatten in dat het erg moeilijk zal zijn om de doelstelling voor het fosfaatoverschot te halen. Ten aanzien van energie zijn de deelnemers erg optimistisch. Veel bedrijven vinden het gestelde doel eenvoudig haalbaar of halen het doel nu al. Twee bedrijven voorzien problemen ten aanzien van het halen van het doel voor gewasbescherming in maïs. Dit zijn beide bedrijven die op moeilijke kleigrond maïs telen. De overige bedrijven zijn ook hier vrij optimistisch. Ten aanzien van de doelstelling van het gebruik aan gewasbeschermingsmiddelen in grasland zijn de bedrijven behoorlijk optimistisch.

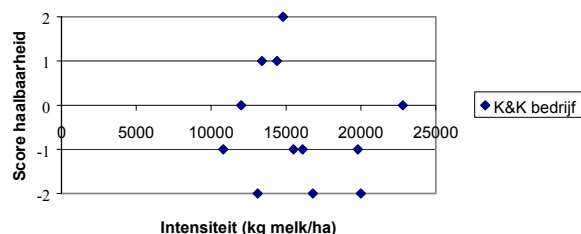
De situatie per bedrijf verschilt onderling behoorlijk sterk. Bomers acht de verschillende doelstellingen eenvoudig haalbaar of haalt ze nu al. Alleen ten aanzien van fosfaat is hij iets minder optimistisch. Bomers heeft een biologisch bedrijf. De Vries scoort ook hoog. Van Hoven, Boekel en van Wijk denken niet erg eenvoudig over de haalbaarheid van de verschillende doelen.

In de figuren 4 en 5 is de score voor de haalbaarheid van de doelstelling van het stikstofoverschot en het fosfaatoverschot uitgezet tegen de melkproductie per hectare.

Figuur 4: Haalbaarheid stikstofdoel en intensiteit

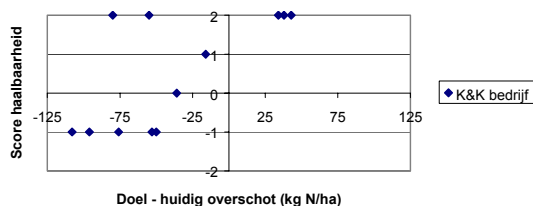


Figuur 5: Haalbaarheid fosfaatdoel en intensiteit

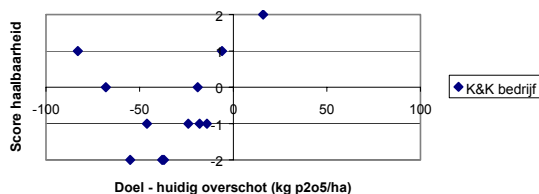


In de figuur is zichtbaar dat er geen duidelijk verband is tussen de haalbaarheid van de doelstelling van het stikstofoverschot en de melkproductie per hectare. Voor fosfaat geldt hetzelfde. De score van de haalbaarheid van de doelstellingen is ook uitgezet tegen het verschil van het huidige overschot met het doel (figuren 6 en 7).

Figuur 6: Haalbaarheid stikstofdoel en verschil met doel nu



Figuur 7: Haalbaarheid fosfaatdoel en verschil doel en nu



Uit de figuren blijkt dat er wel een globaal verband is tussen het verschil tussen het huidige overschot en het doel en de haalbaarheid van het doel. Dit geldt zowel voor stikstof als voor fosfaat. Uit deze figuren kan worden geconcludeerd dat de inschatting van de haalbaarheid van de mineralendoelstellingen voor deze bedrijven niet zozeer samenhangt met de intensiteit van het bedrijf, maar meer met het overschot in de uitgangssituatie.

#### **4.4 Afweging maatregelen**

Voordat de bedrijven aan de slag gingen met de Interactieve Simulatie werd een vragenlijst voorgelegd. In deze vragenlijst werd gevraagd de maatregelen die gekozen konden worden te beoordelen. Dit gebeurde op verschillende aspecten: op het verwachte effect op het stikstofoverschot, het verwachte effect op het fosfaatoverschot, het verwachte effect op het economisch resultaat, de technische inpasbaarheid en het effect van de maatregel op het plezier in de bedrijfsvoering. Uiteindelijk resulteren deze aspecten in een totaalscore, deze wordt uitgedrukt in een rapportcijfer. In deze rapportage wordt vrijwel niet ingegaan op de aspecten achter de totaalscore. Hier kan meer aandacht aanbesteed worden als de 5 bedrijven die inmiddels aan het project zijn toegevoegd ook hetzelfde traject hebben doorlopen.

In tabel 5 zijn alle maatregelen met de bijbehorende scores vermeld. De maatregelen zijn op volgorde van de hoogste naar de laagste gemiddelde score opgenomen.



**Tabel 5** Overzicht beoordeling maatregelen alle Koeien & Kansen bedrijven

Nr.	Bedrijf Maatregelen uit interactieve simulatie	Boekel	Bombers	Dekker	De Kleijne	De Vries	Kuks	Wierkvelt & Wijbergen	Miedema	Pijnenborg	Bleker	Van Hoven	Van Wijk	Gem.	Std.
1	Verbeter voer en graslandmanagement.	10	8	8	7	9	9	8	10	5	8	10	8	8.3	1.4
2	Meer melk per koe door beter fokbeleid.	9	6	8	8	3	8	8	8	9	4	10	8	7.4	2.1
3	Aankopen/huren quotum	10	7	6	6	0	7	8	9	8	9	10	8	7.3	2.7
4	Betere N-benutting organische mest	10	6	8	7	8	9.5	6	8	4	0	8	10	7.0	2.8
5	Verlaag de N-gift (inclusief organische mest)	10	1	7	7	7	7	8	6	7	7	10	6	6.9	2.3
6	Lager eiwitgehalte in krachtvoer (DVE)	9	1	7	7	7	10	7	6	4	5	8	6	6.4	2.4
7	Lagere fosfaatbemesting uit kunstmest	10	1	8	7	0	8	6	7	6	7	8	1	5.8	3.3
8	Verlaag P-gehalte in krachtvoer	8	1	7	6	2	8.5	7	7	4	5	6	6	5.6	2.3
9	Minder jongvee aanhouden	1	1	7	7	6	7	7	6	8	5	5	7	5.6	2.3
10	Verandering beweidingstelsel	5	6	7	5	3	6	7	10	4	8	5	1	5.6	2.4
11	Vervang grasland door b.v. maïs	5	1	6	6	0	10	3	8	8	7	10	1	5.4	3.5
12	Minder krachtvoer koe (melkgift lager)	10	1	4	6	0	4	8	6	5	7	8	5	5.3	2.9
15	Meer melk / koe door meer krachtvoer	1	1	5	7	3	3	6	6	6	5	8	5	4.7	2.2
16	Meer jongvee aanhouden	9	7	4	5	4	2	5	5	2	6	6	1	4.7	2.3
17	Koop grasland aan zonder quotum	1	6	3	6	0	8	7	6	2	5	6	5.5	4.6	2.5
18	Beregenen	0	7	4	7	0	0	6	5	6	5	1	8	4.1	3.0
19	Aanvoer dierlijke mest	0	6	2	4	0	6	3	7	5	0	6	1	3.3	2.7
20	Verhoog de N-gift	0	1	4	5	0	3	4	5	5	5	5	1	3.2	2.1
21	Omschakelen naar biologische bedrijfsvoering	0	1	4	6	5	0	3	5	1	8	1	1	2.9	2.6
22	Toepassen melkrobot	0	1	7	6	0	0	3	7	1	0	1	8	2.8	3.2
23	Verlaag melkquotum per hectare	0	1	4	6	0	0	1	1	3	3	6	1	2.2	2.2

Uit het overzicht blijkt duidelijk dat de bedrijven over het algemeen de oplossing zoeken in aanpassingen in de bedrijfsvoering. Dit geldt vooral voor de bedrijven die nog een groot verschil hebben tussen het huidige N-overschot en het doel. Bij die bedrijven scoren vooral de maatregelen

verlaging N-gift, verbeter voer- en graslandmanagement en betere benutting van organische mest. De maatregelen die betrekking hebben op de structuur van het bedrijf (aanpak grasland zonder quotum en verlaag melkquotum per hectare) scoren gemiddeld laag.

Verbetering van het voer- en graslandmanagement staat duidelijk bovenaan. Bovendien is de groep behoorlijk unaniem hierin. De spreiding is klein. Op de 2e plaats komt verhoging van de melkproductie per koe. De spreiding is hier duidelijk groter. De score voor deze maatregel is niet duidelijk gekoppeld aan de intensiteit van het bedrijf. De doelstellingen van de ondernemer zelf komen hier ook duidelijk in beeld. Boekel is een mooi voorbeeld hiervan. Het is het meest extensieve bedrijf in de groep en geeft toch een hoge score aan de verhoging van de melkproductie per koe. Bij de afweging van de eerste twee maatregelen verwacht men over het algemeen een gunstig effect op het stikstof- en fosfaatoverschot en een neutraal of gunstig effect op het economisch resultaat. Ook de inpasbaarheid levert hier geen problemen op. Op de 3e plaats staat aankopen of huren van quotum. Dit komt overeen met een verhoging van de melkproductie per hectare. De achtergrond van deze maatregelen is duidelijk economisch. Betere benutting van de organische mest en het verlagen van de stikstofgift op grasland volgen. Minder jongvee aanhouden scoort laag. Voor een deel komt dit doordat de bedrijven vrij weinig jongvee hebben. Dit verklaart echter niet alles. Boekel is van mening dat ze het jongvee tot waarde kunnen brengen, het voer is beschikbaar. Bovendien willen meerdere bedrijven het jongvee aanhouden omdat ze van plan zijn om uit te breiden en omdat ze bij voorkeur geen vee aan willen kopen.

Extra grond aankopen scoort hoog bij Kuks en iets minder bij Menkveld\Wijnbergen. Dit zijn zeker niet de meest intensieve bedrijven van het project. Met name bij Kuks past deze keuze goed bij zijn strategie. Bij enkele van de meest intensieve bedrijven (Dekker en Pijnenborg) scoort grondaankoop erg laag. Omschakelen naar biologische bedrijfsvoering komt enigszins in beeld voor Sikkenga\Bleker en voor De Kleijne. Bij het bedrijf wat gezien de intensiteit en de grondsoort (veen) nog het eerst in aanmerking zou komen voor het omschakelen wordt dit totaal niet overwogen.

In de uitgangssituatie voeren 7 bedrijven mest aan, enkele bedrijven ruilen mest. 5 bedrijven voeren mest af, hierbij zijn 4 bedrijven die ook mest aanvoeren. In de uiteindelijk gekozen plannen stoppen 5 van de 7 bedrijven met het aanvoeren van mest. Vijf bedrijven blijven mest afvoeren, 3 van de 5 gaan minder mest afvoeren dan in de huidige situatie. Over de hele groep gezien vermindert de mestaanvoer, er is niet echt sprake van een toename van de mestafvoer.

Samengevat kan de conclusie worden getrokken dat de deelnemers van het project Koeien & Kansen de weg voor het behalen van de mineralendoelstellingen vooral zoeken in het aanscherpen van de bedrijfsvoering. Door het verbeteren van het voer- en graslandmanagement, het verbeteren van de benutting van de dierlijke mest, het verlagen van de stikstofbemesting, en het verhogen van de melkproductie per koe denkt men het gewenste overschot te kunnen halen. Daarnaast wordt over het algemeen naar een uitbreiding van de melkproductie gestreefd. Dit zal tot een toename van de melkproductie per hectare leiden, want er is niet veel animo voor het aankopen van grond. De oplossing wordt niet gezocht in mestafvoer. De mestaanvoer blijft in veel gevallen weliswaar achterwege, maar daar staat tegenover dat de mestafvoer gemiddeld iets afneemt.

Het beeld van de keuze en de afweging van de maatregelen sluit aan bij het beeld dat bij de bedrijfsdoelstellingen en huidige strategie. Veel aandacht voor het voer- en graslandmanagement

om zo tot een optimaal mineralenbeheer te komen. Men gaat er vanuit in het kader van het project Koeien & Kansen de ondersteuning en de kennis beschikbaar te krijgen om de doelstellingen te realiseren. Het verkrijgen van deze kennis is een belangrijke reden voor deelname aan het project. De bedrijfsvergroting in melkquotum die de meeste bedrijven nastreven moet er voor zorgen dat de economisch component van duurzaamheid voldoende op peil blijft.

#### **4.5 Daadwerkelijk plannen maken met de Interactieve Simulatie**

De interactieve simulatie werkt als volgt. De bedrijfseigen economische en technische gegevens zijn al in het systeem ingebracht. Als het PC-programma wordt opgestart komen eerst enkele bedrijfskenmerken in beeld. Hiermee is herkenbaar dat er met het eigen bedrijf wordt gerekend. Vervolgens wordt gevraagd naar de inschatting van de kosten van mestafzet c.q. de opbrengsten van mestafvoer. Het programma doet hiervoor een suggestie, maar als de deelnemer van mening is dat hij zijn mest goedkoper kan afzetten dan kan hij dit bedrag aanpassen. Vervolgens komen de mineralenbalansen in beeld met de bijbehorende doelstellingen voor het stikstof- en fosfaatoverschot.

Daarna kan worden gekozen uit verschillende maatregelen (b.v. verlagen stikstofbemestingsniveau). In de volgende stap moet deze maatregel concreet worden gemaakt (b.v. –50 kg). Daarbij verschijnt steeds de huidige situatie in beeld. Als alle maatregelen zijn ingevuld worden de maatregelen doorgerekend en verschijnen de resultaten voor de mineralenoverschotten en economie in beeld. Vervolgens kan een nieuw pakket van maatregelen worden doorgerekend. Aan het eind van het programma wordt de deelnemer gevraagd zijn beste pakket te kiezen.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van Interactie Simulatie in het kort weergegeven. In de tabel staat het doel voor het stikstofoverschot, het overschot in de uitgangssituatie en het overschot volgens het beste plan van de deelnemer zelf. De vergelijking is wat lastig omdat het doel voor het stikstofoverschot kan wijzigen door de plannen. Als een bedrijf meer snijmaïs gaat telen dan wordt het grondgebonden deel van de verliesnorm lager. Neemt de veebezetting toe, dan neemt in sommige gevallen de diercorrectie toe, waardoor de heffingvrije verliezen hoger mogen zijn.

**Tabel 6** Overzicht van effect van de beste plannen op economie en mineralenbalans

Bedrijf	Boekel	Bomers	Dekker <sup>1</sup>	De Kleine	De Vries	Kuks	Menkveld & Wijnbergen	Miedema	Pijnenborg	Sikkenga & Bleker	Van Hoven	Van Wijk
Stikstof doel	182	145 (105) <sub>2</sub>	198	168	180	169 (129)	182 (164)	203	213 (180)	170	150	174
Stikstof huidig	251	103	268	136	190	186	246	277	230	225	243	313
Stikstof plan	182	70	202	68	155	152	168	208	196	171	198	246
Fosfaat huidig	33	32	80	31	16	44	34	57	41	96	71	67
Fosfaat plan	17	24	25	13	20	22	18	19	14	19	18	46
Saldo huidig (/ha)	6175	8758	14693	13339	8290	7744	9850	8118	12049	6537	8832	9639
Saldo plan (/ha)	6663	8716	15183	13488	8740	8053	9908	9440	13450	6791	7655	10667
Effect inkomen (excl. effecten mineralen-heffingen, vaste kosten indicatief)	15894	152	6939	8529	1920	-6682	1903	7923	13774	-3911	-5577	2264

Tien van de twaalf bedrijven komen zelf tot een plan waarmee volgens de berekening het stikstofdoel kan worden gehaald. Van Hoven en Van Wijk hebben beiden in de simulatie wel een behoorlijke stap gemaakt, maar halen de stikstofdoelstelling nog niet. Het saldo per hectare neemt bij de meeste bedrijven toe. Dit komt vooral doordat de meeste bedrijven investeren in melkquotum. De melkproductie per hectare neemt daardoor toe en daarmee ook het saldo per hectare. Door de investering in melkquotum nemen de vaste kosten uiteraard toe. Daarnaast kunnen ook andere maatregelen gepaard gaan met een toename van de vaste kosten. De effecten op de vaste kosten zijn indicatief. Het uiteindelijke financiële beeld is over het algemeen gunstig. De meeste bedrijven hebben een plan gemaakt waarbij het saldo stijgt. Over het algemeen compenseert de saldostijging de toename van de vaste kosten. Bij drie bedrijven is er sprake van een negatief effect op het inkomen. Hierbij is geen rekeningen gehouden met heffingen wegens de hoge mineralenoverschotten.

Het doel van de bijeenkomst was niet om het effect van het toepassen van de IS vast te stellen. In de bespreking van de plannen na afloop gaven meerdere deelnemers aan dat ze meer inzicht hadden gekregen in de effecten van maatregelen voor hun eigen bedrijf. Veelal was dit ook zichtbaar in de verschillende plannen die werden doorgerekend. Het eerste plan werd slechts een enkele keer uiteindelijk als beste plan gekozen. Voor alle deelnemers was het de eerste keer dat

<sup>1</sup> Dekker werkt samen met een akkerbouwer hij verhuurt land dat hij zelf bemest. In de simulatie is gerekend met de melkveetak waarbij de mest als afvoer is geboekt.

<sup>2</sup> Tijdens de Interactieve Simulatie was bij de zandbedrijven het exacte doel van het stikstofoverschot niet bekend omdat nog niet duidelijk was welke bedrijven op uitspoelingsgevoelige grond lagen. Tussen haakjes staat de norm die voor de bijeenkomst is voorgelegd.

ze gebruik maakten van het programma. Dit leverde geen enkel probleem op. De deelnemers hadden de bijeenkomst over het algemeen goed voorbereid en hadden vooraf bedacht welke maatregelen men eventueel zou gaan nemen. Belangrijk punt hierbij is dat wordt gerekend met bedrijfseigen gegevens.

## 5 Conclusies

- Deelnemers zijn over het algemeen vrij optimistisch over de haalbaarheid van de verschillende doelstellingen. De inschatting van de haalbaarheid hangt niet zozeer samen met de intensiteit van het bedrijf maar meer met het overschot in de uitgangssituatie.
- De belangrijkste maatregelen die worden genoemd zijn verbetering voer- en graslandmanagement en verhoging van de melkproductie per koe. Daarna volgt het kopen of huren van melkquotum. Dit is een duidelijk economische maatregel.
- De bedrijven die in de huidige situatie mest aanvoeren stoppen hiermee. Veelal zijn dit bedrijven die mest ruilen. In de plannen vermindert daarom meestal de mestafvoer. Netto (aan- en afvoer gesommeerd) is er wel sprake van een toename van de mestafvoer.
- Deelnemers die nog een groot verschil hebben ten opzichte van het doel waarderen meer de maatregelen verlaag N-gift, verbeter voer- en graslandmanagement en verbeter de benutting van dierlijke mest.
- Het beeld van de keuze en de afweging van de maatregelen sluit aan bij het beeld dat bij de bedrijfsdoelstellingen en huidige strategie. Veel aandacht voor het voer- en graslandmanagement om zo tot een optimaal mineralenbeheer te komen. De bedrijfsvergroting in melkquotum moet bijdragen aan de economisch duurzaamheid. De bedrijven proberen zo intensief mogelijk te boeren. Dit zowel in de bedrijfsopzet in de vorm van melkproductie per hectare als in het management: door meer kennis op te doen moet het management naar een hoger niveau.
- Toepassing van de interactieve simulatie heeft bij deelnemers geleid tot een beter inzicht in de effecten van maatregelen op saldo en mineralenoverschotten. Veel van de gekozen maatregelen blijken nog een positief effect op het inkomen te hebben. Bij drie bedrijven is er sprake van een daling van het inkomen.

## Literatuur

- Baarda, C.P.F.M., *Politieke besluiten en boerenbeslissingen. Het draagvlak van het mestbeleid tot 2000*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen 1999.
- Beldman A.C.G., B.W. Zaalink, 'Het stikstofoverschot nader bekeken'; In: *Management op Duurzame Melkveebedrijven*. PR, Lelystad, publicatie nr. 6, 1997 .
- Beldman A.C.G. 'Aanpak verlagen mineralenoverschotten in de praktijk'; In: *Management op Duurzame Melkveebedrijven*. PR, Lelystad, publicatie nr. 6, 1997.
- Beldman A.C.G., H. Prins. *Analyse verschillen in mineralenoverschotten op gespecialiseerde melkveebedrijven (96/97)*. LEI, Den Haag Rapport 2.99.01.
- Breembroek, H. Siemes (red). *Deelrapportage resultaten 1997. Analyse mineralenbalansen*. Arnhem, Uitgave Project Praktijkcijfers (1998)
- Breembroek, J. Koole (red). *Deelrapportage resultaten 1998. Analyse mineralenbalansen*. Arnhem, Uitgave Project Praktijkcijfers (1999)
- Ham, A. van den, J.A.A.M. Verstegen en H.C. Greve. *Meer natuur op landbouwbedrijven? "Dus wij doen het niet goed?"* Den Haag, Landbouw Economisch Instituut (LEI); Publicatie 3.168, 1998
- Ham, A. van den, T. de Haan en H. Prins. *Melkveehouderij tussen te nat en te droog*. Den Haag, Landbouw Economisch Instituut (LEI); Publicatie 3.169, 1998
- Huirne, R.B.M. *Strategie en risico*. Wageningen, Leerstoelgroep Agrarische Bedrijfseconomie, Inaugurele rede 30 september 1999.
- Kin, K. (1998) *Stageverslag Project Praktijkcijfers*. Lelystad, Landbouw Economisch Instituut.
- Koskamp, G. (1999, in voorbereiding) *Systematiek bedrijfsontwikkelingsplannen Koeien en Kansen*. Centrum voor Landbouw en Milieu
- Roep, D., J. Roex, *Wikken en wegen (bedrijfsstijlen en verschillen in stikstofoverschot)*. Wageningen, Vakgroep Rurale Sociologie Landbouwuniversiteit Wageningen, 1992.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Kennismakingsronde startbijeenkomst Koeien & Kansen

In de uitnodiging is aan alle aanwezigen gevraagd om zich aan de hand van een voorwerp voor te stellen. De achterliggende gedachte hierbij is dat het bij een onvoorbereide voorstellingsronde langs 17 personen snel saai wordt, waardoor er van de kennismaking nog niet veel terecht komt. Mede omdat de deelnemers hun verhaal goed hadden voorbereid werd het een echte kennismakingsronde. Om een beeld te geven van de deelnemers wordt kort per deelnemer weergegeven hoe ze zich hebben voorgesteld:

Sikkenga (Bedum, Gr): Voorwerp: echte Groninger klei en een (klinker). De klei is typerend voor het bedrijf: zware moeilijk grond die behoorlijk bepalend is voor de bedrijfsvoering. Zo is het niet mogelijk om op het maïsland in het voorjaar mest uit te rijden. Toch is de grond zeker niet waardeloos, kijk maar naar de klinker die van deze grond kan worden gemaakt, daar kun je mooie dingen mee bouwen.

De Vries (Stolwijk, ZH): Een echte hele kaas meegenomen voor deze bijeenkomst. Bovendien heeft hij ook kaasblokjes mee voor de aanwezigen. Hij maakt zelf kaas in het veenweidegebied, hij heeft meegedaan aan het veenweidekaas-project. Daarnaast heeft de Vries ervaring in diverse andere milieuprojecten opgedaan.

Menkveld Wijnbergen (Gorssel Gld, maatschap van zwagers): Menkveld heeft enkele zeer oude spijkers meegenomen. Zijn boerderij is erg oud en heeft een lange historie. Menkveld heeft een grote belangstelling voor deze historie. Wijnbergen heeft een inseminatie-pipet meegenomen. Dit geeft zijn voorliefde weer voor het vee en voor de fokkerij.

Van Wijk (Waardenburg, Gld) heeft een schaatsblad meegenomen, dit is zijn grote hobby, naast zijn melkveebedrijf. Zijn kleigrond is nog zwaarder dan die van Sikkenga, en is bovendien sterk fosfaatfixerend.

De Kleijne (Landhorst, NBr). De roodbonte true-type koe. Op zijn bedrijf is vader al vroeg begonnen met het inkruisen met Red Holsteins, dit heeft in het MRY-gebied toen flinke discussies opgeleverd. In die zin is er wel een parallel met het heden, ook nu gaan ze weer de uitdaging aan. Doel is om in de eigen streek te blijven boeren en te voldoen aan de gestelde milieu-eisen.

Kuks (Nutter, Ov.). Een echte tukker, uit een streek met tradities en een streek waarin landbouw en natuur sterk verweven zijn. Kuks wil dit graag zo houden en doet mede daarom aan dit project mee. Als voorwerp heeft hij een grote krentewegge meegenomen. In Twente is het gebruikelijk dat bij een geboorte op krentewegge wordt getrakteerd

Van Hoven (Cadier en Keer, L.). De familie van Hoven boert in het Limburgse mergelland, een prachtige streek waar het (nog) goed boeren is. Als voorwerp heeft de familie een mergel-

wijnkoeler meegenomen. Mergel uiteraard als symbool voor de grondsoort. De wijnkoeler echter ook als symbool voor het Bourgondische Limburg.

De gebroeders Boekel (Assendelft, NH). Boeren in het natte veenweidegebied, ingeklemd tussen de steden. Bram Boekel is de fokker van het duo, hij heeft daarom ook een foto van hun reservekampioen meegenomen. Kees Boekel heeft een sticker bij zich van een natuurvereniging. Hij ziet in de samenwerking met burgers mogelijkheden om de kansen die het natte veenweidegebied biedt te benutten.

Miedema (Haskerdijken, FrI). Als voorwerp heeft Miedema een fles met water meegenomen. Want daar draait het om in het project, hoe kunnen we er voor zorgen dat landbouw te combineren is met schoon water.

Dekker (Zeewolde, FI) heeft een (oude) boodschappentas meegenomen. Een boodschappentas die al vaak is gebruikt, symbool voor hergebruik en milieubewustzijn. Aan de andere kant is de boodschappentas ook de link met de consument en de maatschappij.

Bomers (Eibergen, Gld). Bomers werkt al lange tijd aan oplossingen om de mineralenbenutting te verbeteren, als symbool hiervoor heeft hij een injectievoetje van zijn bemester meegenomen. Het bedrijf heeft altijd gewerkt aan maximale benutting van de dierlijke mest en is enige tijd geleden overgestapt naar biologische bedrijfsvoering als volgende stap naar een duurzame vorm van melkveehouderij.

Pijnenborg (IJsselstein, L). Wie print die wint is de stelling van Pijnenborg, die een rekenmachine heeft meegenomen. Goede cijfers om het beleid op te baseren zijn belangrijk.



## **Bijlage 2: Individuele bedrijfsdoelen en strategieën**

Gemiddelde bedrijfsdoelen en strategieën zijn in feite niet zo interessant. Het gaat er om wat de individuele melkveehouder nastreeft en langs welke weg hij zijn doel wil bereiken. In deze bijlage wordt per bedrijf de strategie beschreven zoals die uit de vragen is afgeleid. De verschillen in bedrijfsdoelstellingen waren niet zo groot, daarom wordt daar alleen aandacht aan besteed als daar aanleiding toe is. Ook de strategiebeschrijving is niet compleet, ook hier zijn de 'krenten uit de pap gepikt'. In eerste instantie is op basis van de scores een beschrijving opgesteld. Dit is aan de veehouders voorgelegd. Eventuele reacties zijn als aanvullende opmerkingen opgenomen.

### **Gebroeders Boekel**

Het werken met dieren staat voorop bij de gebroeders Boekel. Ze richten zich vooral op het zo nauwkeurig mogelijk bemesten en voeren en het samenstellen van een gevarieerd voerrantsoen voor de melkkoeien. Ook richt men zich op de fokkerij en een hoge melkproductie per koe. Verder is richten ze zich op een redelijk extensieve vorm van melkveehouderij. Men voert bij voorkeur zoveel mogelijk werkzaamheden in eigen beheer uit.

### **Bomers**

Een schoon milieu en verwevenheid met de natuur zijn belangrijke doelstellingen voor Bomers, naast uiteraard de continuïteit van het bedrijf. Zijn bedrijfsvoering is biologisch. Bomers richt zich op het minimaliseren van de aanvoer van krachtvoer en kunstmest. Het zo nauwkeurig mogelijk bemesten en voeren en het handhaven van een goede bodemvruchtbaarheid krijgen daarbij veel aandacht. De veehouder is sterk geïnteresseerd in mechanisatie en voert zo veel mogelijk werkzaamheden in eigen beheer uit. Het bedrijf hecht niet veel belang aan een hoge melkproductie per koe en het produceren van hoogwaardig fokmateriaal.

### **Sikkenga-Bleker**

Het zelfstandig zijn, en met plezier in een mooie omgeving werken zijn belangrijke redenen voor Sikkenga melkveehouder te zijn. Sikkenga richt zich op een eenvoudig bedrijfssysteem, waarbij o.a. arbeid efficiënt moet worden ingezet. Hij probeert graag nieuwe dingen uit die mogelijk interessant zijn voor zijn bedrijf. Daarnaast richt hij zich op het vergroten van het bedrijf (uitbreiden in melkquotum). Hij hecht relatief weinig belang aan fokkerij en een hoge melkproductie per koe. Sikkenga vindt het totaal niet belangrijk om alle werkzaamheden in eigen beheer uit te voeren. Aanvullend geeft Sikkenga heel concreet aan wat hij de komende jaren van plan is met zijn bedrijf: uitbreiden in melkquotum en grond, inzaai gras- klaver en stijging van melkproductie per koe (noodzakelijk vanwege maximale stalcapaciteit).

### **Dekker**

Een goed economisch rendement en gewaardeerd worden door de samenleving: dat zijn de belangrijkste doelstellingen van Dekker. Dekker richt zich op een eenvoudig bedrijf van voldoende omvang en redelijk intensief. Vanwege de eisen van de toekomst wordt vooral gedacht aan uitbreiden in grond. In de bedrijfsvoering richt het bedrijf zich vooral op de ruwvoerproductie en de melkproductie per koe. Dit komt ook tot uiting in de aandacht voor de voeding. Er wordt geen belang gehecht aan het uitvoeren van de werkzaamheden in eigen beheer. Aanvullend merkt Dekker op ook veel aandacht te schenken aan de diergezondheid. Bovendien geeft hij aan bij uitbreiding met grond evenredig uit te breiden in productierechten.

### **van Hoven**

Het werken met dieren in een mooie omgeving: dat is de hoofdreden waarom de familie van Hoven een melkveebedrijf heeft. De familie van Hoven richt zich vooral op een eenvoudige en efficiënt rond te zetten bedrijfsvoering. Men richt zich niet zozeer (meer) op groei, maar op de optimalisatie van de bedrijfsvoering. Hierbij gaat de aandacht vooral uit naar de voerproductie en de voeding. Men richt zich wel sterk op fokkerij, maar daarbij valt het beperkte belang op dat wordt gehecht aan de hoge melkproductie per koe. Natuurproductie heeft een vrij lage prioriteit. Aanvullend merkt van Hoven op dat men zich zowel op een geleidelijk groei als op optimalisatie van het bedrijf richt. Ten aanzien van de melkproductie per koe merkt van Hoven op: We houden wel van mooie koeien, maar ze moeten wel in staat zijn economisch te produceren.

### **de Kleijne**

Belangrijke redenen voor de Kleijne om melkveehouder te zijn, zijn het werken met dieren en het zelfstandig zijn. De Kleijne richt zich op een eenvoudige bedrijfsvoering. Cijfers spelen een belangrijke rol. In de bedrijfsvoering richt hij zich op het nauwkeurig bemesten en voeren en het produceren van een goede kwaliteit melk. Voeding, fokkerij en een hoge melkproductie per koe zijn belangrijke aspecten voor deze veehouder. Het in eigen beheer uitvoeren van alle werkzaamheden vindt hij niet zo belangrijk. Aanvullend merkt de Kleijne het volgende op: het verkrijgen van een hoog rendement van de dure landbouwgrond vindt hij belangrijk. Alles wat betrekking heeft op de dieren is wel belangrijk en voert hij bij voorkeur ook zelf uit.

### **Kuks**

Het zelfstandig zijn en het kunnen boeren in het mooie Twentse landschap vormen belangrijke drijfveren voor Kuks om melkveehouder te zijn. De ruwvoerproductie staat bij dit bedrijf centraal (kwaliteit en kwantiteit). Daarnaast is het streven gericht op het uitbreiden in grond. Het bedrijf hecht vrij veel belang aan het uitvoeren van werkzaamheden in eigen beheer. Als er mogelijkheden zijn om inkomen buiten de direct landbouwwerkzaamheden te verkrijgen dan worden die benut. Natuurproductie heeft echter geen hoge prioriteit. Aanvullend merkt Kuks op dat de uitbreiding in grond gepaard zal gaan met uitbreiding in productierechten zodat grond en productiecapaciteit in balans zijn voor de toekomst. Mest uitrijden, en voederwinning (gras en maïs) worden niet in eigen beheer uitgevoerd. Het aanvullende inkomen moet wel afkomstig zijn van activiteiten die aan het landbouwbedrijf zijn gerelateerd (b.v. bestuurswerk, praktijkvoorbeeldbedrijf).

### **Mts Menkveld en Wijnbergen**

Een goed economisch rendement en gewaardeerd worden door de samenleving zijn belangrijke doelstellingen voor de maatschap Menkveld en Wijnbergen. De maatschap richt zich op het efficiënt inzetten van arbeid. Groei in productierechten en grond zijn belangrijk. Het bedrijf streeft niet naar een maximale melkproductie per koe, maar richt zich meer op een eenvoudige bedrijfsvoering. Ook wordt geen belang gehecht aan het uitvoeren van alle werkzaamheden in eigen beheer. In aanvulling op het laatste merkt de maatschap op dat ze er weliswaar geen belang aan hechten, maar dat ze toch veel werkzaamheden in eigen beheer uitvoeren, aan de ene kant omdat ze er de arbeid voor beschikbaar hebben en aan de andere kant omdat ze van mening zijn op deze manier tegen lagere kosten hun wensen te kunnen invullen.

### **Miedema**

Continuïteit van het bedrijf en gewaardeerd worden door de samenleving vormen belangrijke doelen voor Miedema. Het voer- en graslandmanagement staan centraal op dit bedrijf. Er wordt naar gestreefd om een hoge ruwvoerproductie te halen met een hoge voederwaarde, door

nauwkeurig te bemesten en te voeren. Om tot een goede mineralenbenutting te komen wordt er naar gestreefd zo weinig mogelijk kunstmest en krachtvoer aan te kopen. Er wordt relatief weinig belang gehecht aan een hoge melkproductie per koe en aan fokkerij. Het bedrijf is sterk gericht op de melkveehouderij. Het bedrijf richt zich vooral op uitbreiding in melkquotum. Natuurproductie heeft geen hoge prioriteit. Aanvullend merkt Miedema op dat hij op zich wel veel belang hecht aan een hoge melkproductie per koe maar dat hij zich de laatste jaren vrij sterk op uitbreiding van het bedrijf heeft gericht, waardoor de melkproductie per koe (tijdelijk) een lagere prioriteit heeft

### **Pijnenborg**

Zelfstandig werken en verantwoording dragen voor beslissingen in het eigen bedrijf met melkvee: dat zijn de belangrijkste drijfveren voor Pijnenborg. Hij richt zich op een intensieve bedrijfsvoering. Het bedrijf is reeds vrij intensief, toch hecht hij het meeste belang aan het uitbreiden van het melkquotum. Het voer- en graslandmanagement staan centraal. Een hoge ruwvoerproductie met een hoge voederwaarde zijn belangrijk. Pijnenborg hecht weinig belang aan het in eigen beheer uitvoeren van de werkzaamheden. Hij richt zich beperkt op de fokkerij en streeft meer naar een optimale dan naar een maximale melkproductie per koe. Natuurproductie heeft een lage prioriteit.

### **de Vries**

Het zelfstandig ondernemer zijn is een belangrijk drijfveer voor de Vries om melkveehouder te zijn. Daarnaast vindt hij het plezierig en belangrijk om te werken aan verwevenheid van het bedrijf met de natuur. De Vries richt zich op een eenvoudige bedrijfsvoering, waarbij de ruwvoerproductie centraal staat. De neventakken (zeugen en kaasmaken) zijn belangrijk voor dit bedrijf. Natuurproductie scoort hoog. Aanvullend merkt de Vries op dat de 2<sup>e</sup> takken ter discussie staan gezien het rendement en/of de arbeidsbehoefte. Groei van het bedrijf is noodzakelijk voor de lange termijn, maar moet wel met mate gebeuren.

### **Van Wijk**

Het economisch rendement is een belangrijke doelstelling, daarnaast vindt van Wijk het ook belangrijk dat hij gewaardeerd wordt door de samenleving. Naast het bedrijf wil hij ook tijd voor andere activiteiten over houden. Van Wijk richt zich op een eenvoudige bedrijfsvoering, waarbij het voer- en graslandmanagement centraal staat. Bij uitbreiding wordt maar gekeken naar grond dan naar quotum. Er wordt veel belang gehecht aan fokkerij en een hoge melkproductie per koe. Het bedrijf hecht weinig belang aan het in eigen beheer uitvoeren van de werkzaamheden. Natuurproductie heeft een lage prioriteit.