

# Startdocument

Innovatieagenda en impressie

startbijeenkomst 29 september 2004

## Courage

Bezoek:

Louis Braillelaan 80  
2719 EK Zoetermeer  
tel. 079-343 03 06

Post:

Postbus 165  
2700 AD Zoetermeer

E-mail:

[info@courage2025.nl](mailto:info@courage2025.nl)

Internet:

[www.courage2025.nl](http://www.courage2025.nl)

Courage is een initiatief van:



## Inhoudsopgave

### 1. Courage: moed om te vernieuwen

Doel

Innovatieagenda

Werkwijze

### 2. Veelmelkers en omgevingsmelkers

Beelden van de toekomst van de melkveehouderij

### 3. Een baaierd aan ideeën

### 4. Zonder innovatie geen toekomst

door Prof. Mathieu Weggeman

#### **Bijlage:**

Personen en instanties die hebben bijgedragen aan de opgestelde agenda

#### **Redactie:**

Carel de Vries

# 1. Courage: moed om te vernieuwen

## 'Innovere of degenerereer'

'Innovere of degenerereer', luidt de scherpe stelling van de Zweedse managementdenkers Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstrale\*. "Succes is gebaseerd op het achterlaten van de na-apers. We moeten nu beslissen of we de geschiedenis van de toekomst zelf willen schrijven of dat we genoeg nemen met toekijken."

De Zweden schetsen een toekomstbeeld waarin de individualisering en globalisering onverbiddeijk doorzetten. Vertrouwde instituties vergrijzen, hun gezag taant, ze bieden geen houvast en structuur meer. Nationale overheden verliezen invloed ten koste van multinationale ondernemingen. De 'law of the jungle' regeert de economie en de economie regeert de samenleving. Kennis, talent en het juiste netwerk zijn bepalend voor individueel succes. Heb je ze, dan ligt de wereld voor je open. Heb je ze niet, dan heb je niks. De wereld wordt ruiger, volgens de Zweden. Het is vernieuwen of verliezen, innoveren of degenereren.

Ook Mathieu Weggeman, Chef Innovatie van Managementcentrum 'De Baak', betoogt verderop in dit document dat innovatie cruciaal is voor lange termijnperspectief. "Succesvolle ondernemingen en sectoren kenmerken zich door een continue focus op vernieuwing."

## Klem tussen markt en maatschappij

De Nederlandse melkveesector staat onder druk. Liberalisering van de zuivelmarkt lijkt te resulteren in een forse daling van het besteedbaar inkomen. Het aantal bedrijven daalt sneller dan ooit. De maatschappelijke context waarin bedrijven moeten opereren wordt allengs complexer door toenemende eisen aan productveiligheid en omgevingskwaliteit. De sector kan bogen op veel maatschappelijke waarde, maar een toekomst is allerminst vanzelfsprekend.

Hoe voorkomen we dat de melkveehouderij in ons land degenerereert? Door te vernieuwen. Door niet toe te kijken maar zelf geschiedenis te gaan schrijven. Innovatie betekent buiten de gebruikelijke kaders durven denken, gebaande paden durven verlaten. Grenzen durven verleggen. Iets doen wat nog niet eerder is gedaan. Afscheid nemen van vertrouwde beelden en concepten. Innovatie vergt visie en moed. Vandaar: Courage.

\* Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstrale, 'Het Karaokekapitalisme'.

## Initiatief van LTO, NZO en Innovatienetwerk

*Begin 2004 richtten LTO Nederland, de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en Innovatienetwerk Agrocluster & Groene Ruimte de Stichting Innovatie Rundveehouderij op. Later gaven ze die de naam 'Courage'. In dit initiatief zijn de belangrijkste spelers uit de kolom vertegenwoordigd (primaire producenten en de zuivelindustrie), versterkt met de organisatie die door het ministerie van LNV is opgericht en vrijgesteld voor het stimuleren en initiëren van grensverleggende vernieuwingen.*

*Het bestuur van Courage bestaat uit:*

**Siem Jan Schenk (voorzitter)**  
*voorzitter vakgroep rundveehouderij LTO Nederland*  
**Dr.ir. Jan Maarten Vrij (secretaris/penningmeester)**  
*NZO*

**Drs. Tiny Sanders**  
*Voorzitter NZO / Directievoorzitter Campina*

**Ir. Thijs Cuijpers**  
*Secretaris melkveehouderij LTO Nederland*

**Ir. ing. Herman de Boon**  
*Bestuurslid Innovatienetwerk / voorzitter Transforum*

*Projectleider van Courage is:*  
**Ing. Carel de Vries**

## De innovatieagenda van Courage

De thema's waaraan Courage de komende jaren met prioriteit gaat werken zijn:

1. De nieuwe ondernemer
2. Melk met meerwaarde
3. Maatschappelijke verankering



### Doel: grenzen verleggen

Het doel van Courage is het leveren van een bijdrage aan een sterke positie van de melkveehouderij in markt en maatschappij in 2025 door het ontwikkelen van grensverleggende vernieuwingen.

De focus is nadrukkelijk voorbij de horizon. De vraagstukken van vandaag en morgen vormen niet de agenda voor Courage. Het gaat om het verleggen van grenzen, om baanbrekende concepten, om ingrijpende vernieuwingen en om nieuwe coalities.

### Oriënteren, prioriteren en agenderen

Welke grenzen moet Courage gaan verleggen? Wat is nuttig en nodig? Waar liggen de toekomstige dilemma's en kansen? De eerste maanden van haar bestaan heeft Courage zich op deze vragen georiënteerd. Interviews, groepsdiscussies, literatuurstudie en tot slot de workshops tijdens de startbijeenkomst op 29 september 2004 leverden een veelheid aan ideeën, vragen en beelden. In hoofdstuk 3 vindt u hiervan een uitgebreide, ongecensureerde weergave. In hoofdstuk 2 is de oogst aan ideeën gecompriëerd tot een aantal richtinggevend beelden van de toekomst van de melkveehouderij.

Met welke beelden moet Courage nu aan de slag? De middelen en mogelijkheden van Courage zijn beperkt. Bovendien zijn er al veel partijen die zich op een of andere wijze bezighouden met vernieuwing in de melkveehouderij. Verder is niet alles wat vandaag de aandacht trekt en belangrijk lijkt bepalend voor het perspectief over 20 jaar. Er moet dus gekozen en geprioriteerd worden. Courage heeft een innovatieagenda nodig die richting geeft aan haar activiteiten.

Mede op basis van de uitkomsten van de startbijeenkomst heeft het bestuur van Courage een innovatieagenda opgesteld voor de komende jaren.

De drie geprioriteerde hoofdthema's zijn:

1. Ondernemerschap
2. Waardecreatie op de boerderij
3. Maatschappelijke verankering

Onder dat derde thema vallen onderwerpen als natuur en landschap, diergezondheid en -welzijn, energie en milieu. Het zijn onderwerpen die ertoe bijdragen dat de melkveehouderij om meer redenen dan voedselproductie een sterke positie inneemt in onze samenleving.

Kostprijsverlaging en efficiencyverbetering kwamen in de oriëntatiefase wel prominent naar voren maar zijn niet geagendeerd als apart thema. Ze worden beschouwd als noodzakelijke aspecten van alle thema's. Ook internationalisering is niet als apart thema geagendeerd, maar kan in samenhang met één van de geagendeerde thema's aandacht krijgen, indien relevant en gewenst. Hetzelfde geldt voor vraagstukken rond ketenqualiteit die uiteraard nauwe samenhang vertonen met het tweede geagendeerde thema.

### **Uitwerking van de agenda**

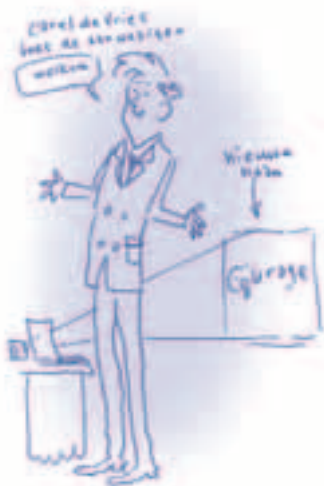
De geagendeerde thema's zijn ruime begrippen. In de volgende hoofdstukken is weergegeven welke beelden en ideeën achter de geagendeerde thema's schuil gaan. Ze geven zicht op de concretisering van mogelijke innovatieopgaven. Overigens zijn die beelden niet definitief. Aan de oriëntatiefase komt geen einde. Courage blijft steeds op zoek naar nieuwe vragen, kansen en dilemma's die van belang zijn voor het lange termijnperspectief van de melkvee- en zuivelsector.

De agenda is opgesteld met voortrekkers en verantwoordelijken uit en direct rond de sector. Zij zijn in eerste instantie probleemeigenaar (beter: kanshebber). In het vervolgtraject zal nadrukkelijk ook buiten de sector gezocht worden naar kennis, ervaringen, beelden, inspiratie en partners.

Courage gaat met de geagendeerde thema's aan de slag middels:

1. Verrijken en verdiepen van de beelden uit de oriëntatiefase
2. Organiseren van discussies en inspirerende ontmoetingen
3. Organiseren en activeren van netwerken
4. Ontwikkelen van vernieuwende ideeën en concepten
5. Laten verrichten van verkennende en verdiepende studies
6. Starten van concrete uitvoeringsgerichte projecten, bij voorkeur samen met voorlopers uit de sector





## De rol van Courage: initiëren, regisseren en samenwerken

Courage wil optreden als makelaar van nieuwe contacten en netwerken en als initiator en regisseur van te ontwikkelen innovatieprojecten. Courage beschikt over een eigen projectfonds en heeft dus de mogelijkheid om zelf projecten te starten en op te treden als opdrachtgever. Hierdoor kan Courage los van bestaande instituties en belangen zelfstandig een onderwerp agenderen. Door op te treden als co-financier kan toegang worden verkregen tot grotere projectbudgetten. Dit maakt het mogelijk om belangrijke ontwikkelingen krachtig en breed op te pakken.

Courage is geen subsidieverstrekker. Zij neemt zelf steeds actief, in een inhoudelijke rol deel in de projecten waarin zij investeert. Die actieve rol zal meer die van initiatiefnemer, opdrachtgever en inhoudelijk regisseur zijn dan van projectleider. Door uitvoerende taken zoveel mogelijk bij relevante bestaande netwerkpartijen neer te leggen, wordt de impact van projecten en de kans op werkelijke innovaties vergroot.

De ambitie is niet om uit te groeien tot een omvangrijke projectorganisatie. De strategie is om middels samenwerking met bekwame, inspirerende en inhoudelijk deskundige partijen te werken aan de geagendeerde innovatiethema's. Nadrukkelijk wordt gezocht naar inspiratie van buiten de melkveesector. Door samenwerking kan een breed netwerk worden geactiveerd mee te denken en mee te werken aan innovatieve ontwikkelingen. Voor de continuering en verankering is dat van groot belang.

De samenwerking richt zich op innovatieve ondernemers uit de primaire sector, de toeleverende en verwerkende industrie, kennisinstellingen binnen en buiten de sector en overheden.

Courage is dus voor alles een netwerkorganisatie. Het organiseren en activeren van (nieuwe) netwerken is een belangrijke weg waarlangs zij haar doel tracht te bereiken.

## Resultaat

Courage is in eerste instantie opgericht voor een periode van drie jaar. Wanneer heeft het project aan de verwachtingen voldaan? Welk resultaat moet zijn behaald? De initiatiefnemers besloten dat er sprake

ke is van succes wanneer:

1. Courage een aantoonbare bijdrage heeft geleverd aan meerdere innovatieve ontwikkelingen in de melkveehouderij
2. Minimaal 4 grensverleggende concepten voor vernieuwing zijn ontworpen
3. Minimaal 2 grensverleggende vernieuwingen zijn vertaald in concrete praktijkplannen of -pilots

### **Innoveren, hoe doe je dat?**

Innovatie is een modewoord. Maar waar hebben we het over? Een innovatie is de succesvolle introductie van een noviteit. De geschiedenis leert dat innovatie slechts beperkt maakbaar is. Belangrijke succesvolle innovaties blijken vaak min of meer spontaan, op onverwachte plekken en verrassende momenten te ontstaan. Er zijn geen vaste succesformules, draaiboeken of protocollen voor het realiseren van innovaties. Maar je kunt innovaties wel een kans geven om te ontstaan of ontdekt te worden. Je kunt wel een context creëren en activiteiten ontplooiën die de kans op innovaties vergroten.

De noodzaak tot innovatie, een vernieuwende sprong voorwaarts, ontstaat vaak wanneer sprake is van verstoorde verbanden of van breuken in relaties of wanneer een systeem of product aan het einde van haar levenscyclus is. Het systeem komt vast te zitten, het voldoet niet meer aan de behoeften, een doorbraak is nodig om verder te kunnen.

Soms is er geen dringende noodzaak, maar vernieuwen systemen omdat zich technische noviteiten aandienen waarvoor aansprekende functionele toepassingen worden gevonden.

Innovaties ontstaan vaak onder verrassende en ongewone omstandigheden. Bijvoorbeeld bij interacties tussen niet verwante sectoren of organisaties. Nieuwe relaties, nieuwe koppelingen tussen economische sectoren, kennisdomeinen, maatschappelijke partijen of (informele) netwerken kunnen geheel nieuwe gezichtspunten of aanpakken opleveren.

Belangrijk is om ruimte, openheid, discussie en variatie te creëren, gevolgd door selectie, verdieping en concretisering, in een doorgaand alternerend proces. Het kan daarbij nuttig zijn om vanuit diverse kijk-richtingen toekomstscenario's te ontwerpen die richting geven aan de discussie en een toetsingskader kunnen vormen voor concrete ideeën, concepten en noviteiten.





## 2. Veelmelkers en 'omgevingsmelkers'

### Beelden van de toekomst van de melkveehouderij

Door Ing. Carel de Vries

*(Presentatie gegeven tijdens de startbijeenkomst van Courage op 29/09/04 in Zeist)*

Wat moeten we nú in gang zetten om toe te werken naar een melkveehouderij met een sterke positie in markt en samenleving in 2025? Het antwoord op die vraag is bepalend voor de agenda van Courage voor de komende jaren.

Courage heeft deze vraag voorgelegd aan meer dan 20 betrokken deskundigen die in en rond de melkveesector actief zijn en er met diverse comités over gebrainstormd (zie bijlage). Onderstaande, gecomprimeerde beelden zijn van hen afkomstig.

Op één na waren alle geïnterviewden het erover eens: de melkveehouderij heeft toekomst in ons land. Maar hoe ziet die toekomst eruit? Welke beelden doemen op? En wat moeten we nu in gang zetten om de schrikbeelden te vermijden en wensbeelden te realiseren?

Eén ding is duidelijk: de toekomst van de melkveehouderij is minder eenvormig en eenduidig dan het verleden. De toekomst is aan individuele talenten die unieke kansen zien en het lef en de vaardigheden bezitten om ze te benutten.



### Veelmelkers en omgevingsmelkers

Uit alle gesprekken en discussies komen op hoofdlijnen voor de melkveesector twee dominante ontwikkelingsrichtingen naar voren.

De eerste ontwikkelingsrichting is die van het gespecialiseerde, grootschalige melkveebedrijf dat uiterst efficiënt produceert en als kostprijskampioen weet te overleven op de geliberaliseerde internationale markten. De huidige autonome trend van versnelde schaalvergroting zet door. Maar met wezenlijke systeemvernieuwingen. Die zijn nodig omdat binnen de huidige structuur en organisatie doorgroeiers in veel gevallen doodgroeiers blijken te zijn. Bedrijven met meer dan 1000 koeien zijn over 20 jaar geen uitzondering.

De tweede categorie is die van de, wat oneerbiedig uitgedrukt: 'omgevingsmelkers'. Zij melken koeien maar benutten tevens op een creatieve manier de omgevingskansen die de verstedelijkte samenleving hen biedt. Minimaal 20% van hun omzet levert de 'omgeving': natuur, landschap, recreatie, zorg, nicheproducten enz. De term verbreding is over 20 jaar niet meer van toepassing. Het is geen exitscenario. Het gaat hier om geheel nieuwe, succesvolle concepten van ondernemen.

## Ondernemerschap overtreft vakmanschap

Wat hebben de toekomstige veelmelkers en omgevingsmelkers met elkaar gemeen? Allereerst dat de kwaliteit van het ondernemerschap de belangrijkste succesfactor is. Vakmanschap wordt overruled door ondernemerschap. De eerste kun je makkelijk inkopen, voor de tweede is dat veel lastiger. Ook in de agrarische opleidingen verschuift het accent van vakmanschap naar ondernemerschap. Vaktechnische kennis koop je aanvullend op maat van specialisten.

Strategisch inzicht, pro-actief handelen, besluitvaardigheid, sociale vaardigheden, zakelijkheid, flexibiliteit en vernieuwingsdrang kenmerken het beperkte aantal resterende ondernemers in de melkveehouderij in 2025.

Kennis wordt cruciaal. Maar de juiste kennis op het juiste moment is de grote uitdaging. Wie het eerst en best zijn weg vindt in de info-jungle wint. Kennismanagement wordt ook voor de melkveehouder een belangrijke kerncompetentie evenals de vaardigheid om te netwerken. Een groot deel van zijn kennis en inspiratie doet de veehouder op buiten zijn eigen sector. Leren, netwerken en innoveren vragen meer aandacht dan koeien melken. Maken de personal coach en een betaalde 'Raad van Commissarissen' hun entree op het boereneref?

## Continue in-line controle

Een ander aspect waarmee zowel de veelmelkers als de omgevingsmelkers te maken gaan krijgen zijn de vergaande eisen van een Total Quality systeem. Voedsel heeft voor de consument in 2025 niets meer met landbouw te maken. Zuivelproducten kom je, als je er verstand van hebt, nog slechts tegen als component van in fabrieken samengestelde merkproducten. Op het gebied van kwaliteit en voedselveiligheid kunnen de multinationale verwerkers en retailers zich geen enkel



risico meer veroorloven. De belangen zijn te groot. Procesbeheersing en kwaliteitscontrole worden tot in het extreme doorgevoerd. Wie niet aan de basiseisen voldoet of wie een fout maakt is snel 'out of business'.

Ook op het boeren erf vindt kwaliteitscontrole plaats met industriële precisie. Is continue in-line controle ondenkbaar? Gaan we in de melk, in de damp boven de melk, in de stallucht enz., systeemvreemde en schadelijke stoffen op moleculair niveau meten? Beloftes, je best doen en steekproeven zijn straks niet meer genoeg. Borgen betekent meten en bewijzen en wel onafgebroken.

### Kwaliteit discrimineert

De industrie gaat op aandringen van de melkveehouders, straks veel sterker positief discrimineren op kwaliteit. Wie aantoonbaar beter scoort dan de basiseisen krijgt pluspunten. Hoe meer punten, hoe hoger de melkprijs. De pluspunten zijn gekoppeld aan de imagebuilders in de markt: voedselveiligheid, smaak, dierwelzijn, weidegang, milieu, natuur en landschap e.d. De plusmelk wordt betaald door een herverdeling van het melkgeld. Niet de markt, niet de overheid, maar de sector zelf betaalt. En de markt stuurt. Topmelkveehouders krijgen zo de kans om op bedrijfsniveau met extra kwaliteit extra toegevoegde waarde te creëren. Investeren in kwaliteit wordt lonend. Zou zo een positieve kwaliteitsspiraal kunnen ontstaan die veel overheidsbemoeienis overbodig maakt?



### Vernieuwen om te groeien

De schaalvergroeters moeten veel barrières overwinnen. Tot enkele honderden koeien is het nog een kwestie van doorgroeien in het oude vertrouwde systeem. Maar daarboven begint het systeem te kraken. Kapitaalbehoefte, arbeidsorganisatie, stand van de techniek, de lay-out van het bedrijf en de maatschappelijke acceptatie bereiken grenzen. Op al deze fronten zijn ingrijpende systeemvernieuwingen nodig om verdere groei mogelijk te maken.

Grond is op de megabedrijven geen vanzelfsprekende productiefactor meer en het gezinsbedrijf is niet langer de vanzelfsprekende organisatorische eenheid. Wanneer je meer dan 1 miljoen kg melk per man wil produceren moet je vergaand specialiseren. Boeren op megaschaal is sociaal/economisch beter te doen binnen nieuwe samenwerkingsverbanden. Bundeling van kapitaal, know how en creativiteit van meer-

dere ondernemers of meerdere gezinsbedrijven draagt belangrijk bij aan kracht en aanpassingsvermogen. Allerlei vormen van clustering en intersectorale samenwerking ontstaan en stellen nieuwe eisen aan het ondernemerschap.

Door schaalvoordelen en een hoge mate van efficiency zijn de veelmelkers in staat om internationaal te concurreren met een kostprijs van 20 - 25 cent per liter. Kan het rendement van een melkveebedrijf zo interessant en stabiel worden dat investeerders van buiten er met risicodragend kapitaal in meedoen?

### Waardecreatie in de stal

Omzetvergroting en kostprijsreductie is niet het enige antwoord op de kleiner wordende marges. Het andere antwoord is: waardecreatie in de stal. Daar ligt een belangrijke innovatieopdracht. Waardecreatie kan op verschillende manieren. Boeren kunnen proberen zoveel marktmacht op te bouwen dat ze in plaats van prijsvolger prijszetter worden. Of moeten we het zoeken in bijvoorbeeld het voorbewerken van melk op de boerderij? Wanneer je de melk indikt, nemen de transportkosten af en de toegevoegde waarde toe. Misschien kunnen we straks op de boerderij melk rechtstreeks uit gras maken?

Of moeten we denken aan clusters van mega melkers die met unieke, gepatenteerde koeien en gepatenteerde rantsoenen, gepatenteerde melk produceren die in speciale fabrieken wordt verwerkt? Slaapmelk, babymelk, anti-obesitasmelk, antimicrobiële melk? Waar heeft u vandaag trek in? Wat heeft uw gezondheid vandaag nodig? De vraag stuurt het aanbod. Er heeft een ingrijpende ketenomkering plaatsgevonden, van aanbod, naar volledig vraaggestuurd. Welke gevolgen heeft dat voor de positie van de zuivelcoöperaties en hun relaties met groepen leveranciers en retailers?

### Het laatste milieuprobleem

De schaalvergroting maakt ook energie tot een interessante melk-koe. Clusters van grootschalige bedrijven vormen energiecoöperaties. Gestegen energieprijzen geven sneller zicht op rendement van investeringen en verruimen de innovatiebudgetten. De spectaculaire welvaarts-groei in Oost-Azië garandeert een prominente plek van het klimaatprobleem op de internationale politieke agenda.

Melkveehouders zetten gezamenlijk afvalproducten uit de voedings-



middelenindustrie en natuurgebieden middels biogasinstallaties efficiënt om in groene energie. De windmolen hoort straks net zo bij de boerderij als de kerktoren bij het dorp. En wat gebeurt er wanneer een zonnepaneel niet veel duurder is dan een golfplaat? Wat betekent dat voor de exploitatie van een stal met 1000 koeien?

Zo tackelen de veelmelkers het laatste milieuprobleem waar de melkveehouderij mee worstelt: haar bijdrage aan de klimaatsverandering. De voorlopers zijn op dit front inmiddels niet langer onderdeel van het probleem maar onderdeel van de oplossing. Ze hebben zich ontwikkeld tot netto energieproducent en zijn nieuwe verbindingen aangegaan met energievragende partijen in de regio. Daarnaast leveren zij een aantoonbare bijdrage aan het vastleggen van CO<sup>2</sup> door de toename van het organische stofgehalte in de grond.

### Fraai en herkenbaar decor

De energieproductie is een belangrijke troef in de strijd om maatschappelijke waardering. Want die waardering blijft ook in 2025 de achilleshiel van de veelmelkers. Het industriële imago, de anonimiteit en onzichtbaarheid van de dieren en de prominente aanwezigheid in het landschap stuiten op weerstand. De melkveehouders realiseren zich dat verdediging op rationele gronden geen zin heeft. Hun argumenten vinden geen weerklank. Overal op het platteland is de stedelijke cultuur volstrekt dominant. De melkveehouderij wordt vooral gewaardeerd om het leveren van een fraai woon- en recreatiedecor voor de stedeling. Landschapsdesign is een bestaansvoorwaarde. De boer als ruimtelijk vormgever. Aan de melkveeacademie wordt het als apart vak gedoceerd.

Modern, efficiënt en dynamisch worden in het buitengebied alleen getolereerd wanneer ze samengaan met fraai en herkenbaar. Maatschappelijke waardering is de eerste overweging bij de vormgeving en landschappelijke inpassing van gebouwen, de inrichting van het landschap en de zichtbaarheid van het vee. Zonder waardering geen vergunning!

### De koe, de pony en het wildebeest

'Waarom mag de koe niet net zo oud worden als mijn pony?' is zo ongeveer het criterium in de discussie over dierwelzijn. Het verbeteren en transparant maken van dierwelzijn is een randvoorwaarde voor het exploiteren van vee. Nieuwe huisvestingsystemen, nieuwe kengetal-



len en meetbare weerstandsindicatoren doen hun intrede. De gemiddelde levensduur van de melkkoe is in 2025 verdubbeld en de gemiddelde levensproductie verdrievoudigd.

Ook zijn er tegen die tijd grootschalige publiek/private melkveeondernemingen die hun maatschappelijke legitimatie versterken door het beheer van uitgestrekte natuursteppes die ontstonden nadat de gezinsbedrijven er de kost niet meer konden verdienen. Begeleid door mobiele melkrobots en gestuurd door virtuele elektronische afrasteringen trekken in voorjaar en zomer kuddes melkkoeien als wildebeesten door uitgestrekte veenlandschappen, uiterwaarden en retentiepolders. Zonder hen is het conserveren van deze waardevolle cultuurlandschappen onbetaalbaar.

## Dairy Centre Holland

Veel grootschalige melkveehouders richten hun blik op Europa. Waar zijn de fysieke, economische en infrastructurele omstandigheden het gunstigst voor de melkveehouderij? In welke regio's is de concurrentiekracht het grootst? Waar rendeert mijn melkvee-euro het best? Internationaal opererende brancheorganisaties wijzen hen de weg naar de meest kansrijke plekken voor een dependance of een nieuwe start. Het handhaven van het moederbedrijf als sociaal, financieel en intellectueel centrum in Nederland vinden veel 'semigranten' interessant. Nederland is trendsetter in kennisintensieve, maatschappelijk gewaardeerde melkveehouderij. Veel intensieve melkveeregio's in Europa worstelen met de problemen waarvoor in Nederland al functionele oplossingen zijn bedacht. Dankzij een nauwe samenwerking tussen bedrijfsleven, wetenschap en overheid is het kennissysteem dat aan verkokering, privatisering en reorganisatie ten onder dreigde te gaan ingrijpend vernieuwd. De gemeenschappelijke focus is innovatie. Experimenteerruimte, zelfregulering, kritische interactie en scherpe zakelijkheid creëren hiervoor de juiste context.

De melkveehouderij is uit een fatalistische lethargie ontwaakt en heeft in ons land naast de glastuinbouw de reputatie verworven van een van de meest bruisende en innovatieve sectoren in onze economie. Maken we mee dat multinationale ondernemingen die actief zijn in zuivelverwerking of de toelevering aan melkveebedrijven, graag hun hoofdkantoor in Nederland vestigen vanwege de hoge dynamiek, de excellente kennisinfrastructuur en het vernieuwende ondernemerschap?



## Uniek als het leven zelf

Innovatiekracht is ook het kenmerk van de tweede categorie melkveebedrijven: die van de nieuwe plattelandsondernemingen, de omgevingsmelkers. We vinden ze vooral rond steden en natuurgebieden. Is er bij de grootschalige gespecialiseerde bedrijven nog sprake van enige uniformiteit in opzet en werkwijze; in deze groep is alles anders. Koeien en grond hebben ze gemeen, maar verder is elke onderneming volstrekt uniek. Er is geen standaardformule.

Deze ondernemers zijn meesters in het benutten van de omgevingskansen en het anticiperen op de tijdgeest. Ze produceren waar de stedelijke omgeving om vraagt. Elk bedrijf heeft haar unieke en steeds wisselende assortiment aan producten en diensten. Met natuur, rust, recreatie, zorg en zingeving in allerlei vormen, klassen en stijlen bedienen zij specifieke doelgroepen. Voedselproductie is op veel van deze bedrijven meer instrument dan doel. De belevings-, welzijns- en zingevingsmarkten zijn voor hen belangrijker dan de zuivelmarkt. Vermaak, verzorging en vervoering. In de verstedelijkte en geïndividualiseerde techno-wereld van 2025 verzorgen de omgevingsmelkers en hun koeien de heilzame link met de fundamenteën van Het Leven.

Maar er zijn in deze categorie ook bedrijven en kleine ketens die juist met bijzondere kwaliteitsproducten furore maken. Zij bedienen zeer lucratief de delicatessen-, haute cuisine- en slow food markten. Hier wordt niet geconcurrereerd op prijs maar vooral op onderscheidend vermogen, kwaliteit en smaak. Deze niet-volgers pakken effectief de kansen die de veelmelkers en hun grootschalige, internationaal opererende ketens laten liggen.

## De grens tussen boer en burger?

Opvallend in de categorie omgevingsmelkers is het grote aandeel ondernemers van niet agrarische komaf. Als cultuur- en traditiekraakers dragen zij belangrijk bij aan de rijke schakering aan ondernemingsvormen. Burgers en bedrijven participeren graag in deze trendy ondernemingen. De omgevingsmelkers hebben veel baat bij symbiose met de 'stadse verbreders'; de veelverdieners die, net als in die vorige gouden eeuw, vanuit hun stadswoningen investeren in landgoederen en het ontwikkelen en beheren van agrarische gebieden. Mede dankzij hun geld en visie zien we rond steden en natuurgebieden compleet nieuwe typen maatschappijgerichte ondernemingen ontstaan waarin eigendom, beheer en profijt op een nieuwe wijze zijn geordend tussen boeren en burgers.



# 3. Een baaierd aan ideeën

Achter de beelden die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven gaat een veelheid aan vraagstukken en ideeën schuil. In dit hoofdstuk geven we die oogst weer. De ideeën en vragen zijn afkomstig uit meer dan 20 interviews, diverse creatieve groepsbijeenkomsten en de workshops tijdens de startbijeenkomst op 29 september. Ze zijn niet geprioriteerd of gecensureerd; rijp en groen door elkaar. Voor de toegankelijkheid zijn ze thematisch geordend.

De lijst is niet uitputtend noch definitief. Courage zal steeds op zoek zijn en open staan voor nieuwe en betere ideeën en vraagstukken die bijdragen aan het lange termijnperspectief van de sector. Een goed idee komt nooit te laat. Ook zullen gerichte activiteiten worden ontplooid om thema's en deelvragen te verdiepen en te verrijken.

Op basis van deze oogst aan ideeën heeft het bestuur van Courage de in het eerste hoofdstuk vermelde innovatieagenda opgesteld.

## 1. Nieuw ondernemerschap

Deelvragen:

### Boer en burger

1. Boeren in een stedelijke cultuur wat betekent dat en hoe profiteer je daarvan?
2. Nieuwe allianties met burgers t.a.v. eigendom / beheer / profijt ('verbreding vanuit de stad' / buurderij): welke mogelijkheden zijn er en hoe geef je het vorm?
3. Hoe creëren we een samenlevingsbreed gevoel / visie over de (gewenste) positie van de melkveehouderij? Hoe smeden we nieuwe maatschappelijke coalities? Hoe verankeren we de melkveehouderij steviger in de samenleving?
4. Hoe bewaken / verbeteren we het maatschappelijk aanzien (imago) van de boer.
5. Nieuwe houding melkveehouders: de burger als partner en klant in plaats van lastige indringer.
6. Meer maatschappelijk gevoel: pro-actief inspelen op de tijdgeest?

### Samenwerking en bedrijfsorganisatie

1. Hoe kunnen we melkveebedrijven verdergaand specialiseren? Bijvoorbeeld op grootschalige bedrijven het scheiden van de voerproductie en de melkproductie.







2. Verdergaande specialisatie moet gericht zijn op Triple A: verbetering arbeidsduur, arbeidsproductiviteit en arbeidsvreugde.
3. Welke mogelijkheden zijn er voor sectoroverschrijdende samenwerking, bijvoorbeeld met akkerbouw of tuinbouw ('Koe in de kas')?
4. Zijn nieuwe financieringsconstructies mogelijk? Hoe voorkomen we een solvabiliteitscrisis? Hoe zorgen we dat mega-bedrijven over te nemen zijn?
5. Nieuwe organisatievormen. Past de maatschap wel bij een mega-bedrijf? Welke alternatieven bieden perspectief?
6. Is het einde van het klassieke gezinsbedrijf nabij? Zijn er nieuwe vormen van samenwerking tussen boeren die de bedrijven sociaal/economisch kunnen versterken?
7. Hoe interesseren we investeerders van buiten de sector. Wie wil er aandeelhouder zijn (farmacie, zorgverzekeraars, pensioenfondsen)?

#### **Flexibel coöpereren**

1. Weg van het eenheidsdenken. Variatie en diversificatie heeft de toekomst. Creatief producten en diensten koppelen aan wensen en behoeftes van consumenten.
2. Horizontaal: Vb. coöperatief grondbeheer om grondkosten en overnameproblematiek te tackelen.
3. Verticaal: zuivelcoöperatie speelt actief in op ondernemerscreativiteit en -kwaliteit aan de basis en de kansen in de markt.
4. Meer besef van marktverantwoordelijkheid is nodig bij primaire ondernemers (investeren in coöperatie)

#### **Kennismanagement**

1. Het komt aan op individueel sterk ondernemerschap. De niet-volgers inspireren daarbij het meest. Maak hun verhalen zichtbaar.
2. Ondernemer te midden van ondernemers (meer leren van ondernemers in andere sectoren)
3. Kennismanagement als succesfactor (hoe organiseer je je eigen coach en 'Raad v. Commissarissen')
4. Wennen aan een leven lang leren als onderdeel van goed ondernemerschap
5. Leren innoveren: waarom is innovatie belangrijk, wat is het en hoe doe je het?
6. Meer ruimte voor innovatieve ontwikkelingen aan de basis door 'experimenteerwetgeving'.

7. Trend watchen: leer de tijdgeest verstaan, zie ontwikkelingen aankomen en speel er op in.
8. Hoe creëren we meer marktgevoel: (leren) ontdekken van nieuwe markten en kansen voor nieuwe producten.
9. Masterclass voor jonge ondernemers: geen professoren voor de klas, maar leren van elkaar en van buiten de sector (onwaarschijnlijke vaardigheden, buitenissige voorbeelden)
10. Ondernemerschap beter inbedden in onderwijs samen met ondernemers en industrie. Accent in onderwijs moet verschuiven van vakmanschap naar ondernemerschap.

## 2. Waardecreatie op de boerderij

Deelvragen:

1. Kan differentiatie van de grondstof (cla-melk, kaasmelk, baby-melk, melk met weinig stearinezuur enz.), al dan niet via genomics, extra toegevoegde waarde creëren voor de boer?
2. Is een plus in de prijs voor weidemelk haalbaar?
3. De coöperatie moet de één soort melk gedachte loslaten. We moeten flexibeler inspelen op creativiteit aan de basis en mogelijkheden in de markt.
4. Is er perspectief voor producten als een veenweidekaas met 'Toscaans imago'?
5. Kunnen we de melkprijs differentiëren voor geleverde maatschappelijke diensten (bonus / malus)
6. Hoe versterken we de gezondheidsclaims van melk?
7. Welke mogelijkheden zijn er voor voorbewerking van melk op de boerderij (indikken)
8. Kunnen we door herverdeling van het melkgeld een positieve kwaliteitsspiraal creëren (betere kwaliteit beter betalen)
9. Welke schakels kunnen we uit de kolom snijden (zodat de toegevoegde waarde over minder partijen hoeft te worden verdeeld)?
10. Kunnen we melk direct uit gras maken (fabriek op de boerderij)
11. Hoe verwaarden we maatschappelijke dienstverlening tot € 0,06 per kg melk?
12. Hoe verwaarden we rust, ruimte, duisternis, zingeving enz.?



### 3. Internationalisering

Deelvragen:

1. Kan de NL-melkveesector uitgroeien tot het 'Westland' van de Europese zuivelbusiness (centrum van kennis, ondernemerschap en innovatie)?
2. Wat is het toekomstbeeld van de NL-zuivel op de internationale markt?
3. Wat zijn de kansen in Europa voor de zuivelkolom? Verwachten we groei of krimp? Hoe ontwikkelt de consumptie zich?
4. Waar heeft de jonge ondernemer binnen Europa de meeste kansen?
5. Hoe kan het dat Denemarken ons in 10 jaar heeft ingehaald? Wat zijn de succesfactoren?
6. Hoe doorbreken we de stilstand in NL-melkveehouderij t.o.v. het buitenland? Hoe kunnen we onze internationale toppositie (kwaliteit, schaal, concurrentiekracht) heroveren?
7. Hoe heroveren we onze toppositie in melkkwaliteit (Scandinavië haalt ons in)?
8. Is er een rol voor een netwerk van internationaal opererende Nederlandse agrariërs (in diverse sectoren)?

### 4. Kostprijsverlaging / productiviteitsverhoging

Deelvragen:

1. Waar (binnen EU) en hoe kun je produceren voor een minimale kostprijs (15 – 25 cent)?
2. Welke mogelijkheden zijn er om de bouwkosten fors te reduceren?
3. 1,5 miljoen liter melk per arbeidskracht. Hoe doe je dat?
4. Kunnen we voer en melktransport combineren (minder vervoersbewegingen, minder kosten)?
5. Hoe kunnen we de kosten voor grond en quotum reduceren? Biedt coöperatief grondbeheer perspectief?
6. Kan een actieve emigratiepolitiek bijdragen aan reductie van de grondprijs?

### 5. Ketenkwaliteit / productintegriteit

Deelvragen:

1. Verder innoveren tracking en tracing (in-line continue kwaliteitscontrole) is nodig
2. Hoe geven we transparantie en werkelijke borging vorm?



3. Hoe organiseren we transparantie en maatschappelijke verantwoording van het totale productieproces (mineralen, chemie, medicijnen, afvalstoffen, energie)?
4. Hoe kunnen we kwaliteitsborging en rendementsverbetering integreren? Welke bijdrage kan het leveren aan kostprijsverlaging?
5. Koppeling en uitwisseling datastromen tussen ketenpartijen kan efficiëntie verhogen, kosten reduceren en kwaliteit verbeteren.
6. Systeem opzetten dat goed gedrag beloont (geld verschuiven binnen de sector). Ofwel: hoe kunnen we onderscheidende kwaliteit beter tot waarde brengen?
7. Eerlijker (evenrediger) verdeling waardecreatie in de keten

## 6. Diergezondheid en -welzijn

Deelvragen:

1. Dierwelzijn: beweiding(?) / levensduur / stalontwerp (dak eraf) / klauwproblemen
2. Hoe halveer ik het medicijngebruik? Kunnen we hiervoor een nieuw kengetal ontwikkelen?
3. Hoe kunnen we de kwaliteit van het immuunsysteem van individuele koeien scoren?
4. Hoe richten we de bedrijfsvoering zo in dat het immuunsysteem van de koe sterker wordt?
5. Kunnen we nieuwe kengetallen ontwikkelen die iets zeggen over de robuustheid i.r.t. de productie.
6. Koeien tweemaal zo oud laten worden met een driemaal zo hoge gemiddelde levensproductie, kan dat; hoe doe je dat?

## 7. Natuur en Landschap

Deelvragen:

1. De boer heeft een taak als 'decorontwerper' en 'ruimtelijk vormgever'. Zijn kennis van landschapsdesign moet toenemen.
2. Welke bijdrage aan de toename natuurwaarden levert agrarisch natuurbeheer? Hoe vergroten we die?
3. Grootchalige landbouw in een kleinschalig landschap, hoe doe je dat (verkaveling en inpassing gebouwen)?
4. Hoe dynamisch mag het landschap zijn? Zijn aanpassingen in het landschap acceptabel en wenselijk? Zo ja, hoe moeten die er uit zien en hoe organiseren we dat (ruilverkaveling nieuwe stijl)?



5. Waar in Nederland is plek voor grootschalige melkveebedrijven?
6. Hoe produceren we 11 miljard kg melk met 5000 bedrijven?
7. De rol van beweiding? Hoe passen we dat in op de steeds groter worden bedrijven?
8. Hoe krijgen we de grond waar geen (landbouwkundige) vraag meer naar is rond de steden en natuurgebieden?

## 8. Energie en milieu

Deelvragen:

1. Is energie over 20 jaar het laatste milieuprobleem voor de melkveehouderij?
2. Hoe ver kunnen we gaan met het sluiten van kringlopen voor mest en energie?
3. Hoe transformeren we een melkveebedrijf in een netto energieproducent?
4. Zijn er nieuwe coalities denkbaar tussen boer (energieproducent) en burger (energieconsument)?
5. Hoe kunnen we de methaanemissie reduceren (bijdrage klimaatverandering verminderen)?
6. Kan een hoger organisch stofgehalte in de bodem een belangrijke bijdrage leveren aan het vastleggen van  $\text{CO}_2$  (i.v.m. Kyoto-afspraken)?



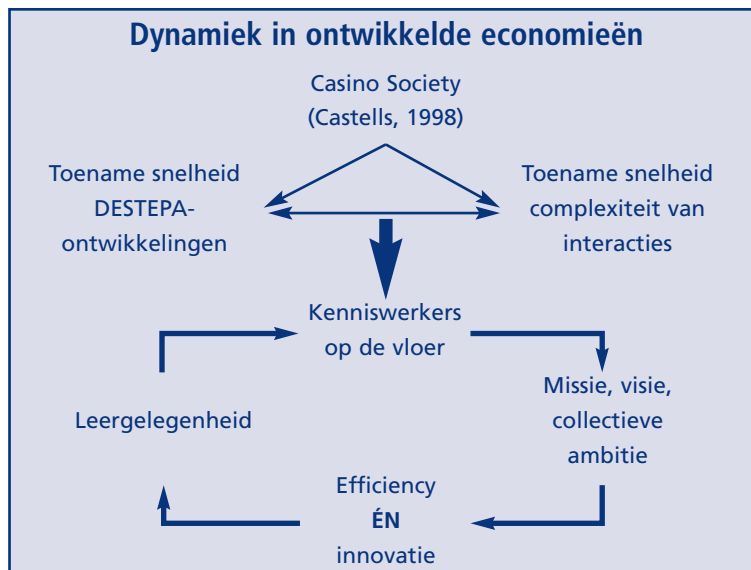
# 4. Zonder innovatie geen toekomst!

Door Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman,  
hoogleraar TU Eindhoven en chef innovatie Managementcentrum  
VNO-NCW 'De Baak'

*(Samenvatting van de lezing gegeven tijdens de startbijeenkomst  
van Courage op 29/09/04 in Zeist)*

De dynamiek in de ontwikkelde economieën wordt steeds groter. In onze 'Casino Society' nemen de complexiteit van de interacties en de snelheid waarmee ontwikkelingen elkaar opvolgen steeds toe.

Wil je als bedrijf in deze context overleven dan is het van groot belang dat de missie en visie van je onderneming steeds op basis van leerprocessen wordt vernieuwd. Die vernieuwende visie moet leiden tot verbetering van efficiency en tot innovatie van producten en productieprocessen. Visie is nodig om gericht te innoveren. Innovatie biedt vervolgens weer veel gelegenheden om te leren.



In de ontwikkelde economieën is iedereen bezig om het product van de ander zo snel mogelijk verouderd te laten zijn door een beter, goedkoper, plezieriger, betrouwbaarder enz. alternatief te ontwikkelen. Ondernemingen die zich alleen richten op het verbeteren en efficiënter maken van de bestaande routines en producten kunnen op korte termijn zeer succesvol zijn, maar bevinden zich op de wat langere termijn op een

doodlopend pad. Innovatie is nodig voor lange termijn perspectief. In de ontwikkelde economieën is innovatie de belangrijkste concurrentiefactor. Zonder innovatie word je al snel rechts en links door concurrenten voorbijgestreefd.

### Spanning tussen efficiency en innovatie

Het is van levensbelang dat ondernemingen tegelijkertijd sturen op efficiency én op innovatie. Dat is niet eenvoudig omdat beide hun eigen oriëntatie en aanpak vereisen. Efficiencyverbetering is gericht op het op korte termijn verbeteren van de bedrijfsresultaten en is gebaat bij strak productiemangement met heldere richtlijnen, protocollen en procedures. Innovatie vereist een lange termijn oriëntatie en wordt vaak gehinderd door strakke richtlijnen, protocollen en procedures. Hier gaat het om het managen van de kansen en ruimte scheppen voor inspiratie en creativiteit. Ondernemingen die beide beheersen, efficiencyverbetering én innovatie zijn het meest kansrijk.

De strategie van een succesvolle onderneming heeft drie kenmerken:

1. Gericht op continue vernieuwing, technologisch marktleiderschap (innovatie)
2. Gericht op de beste prijs/kwaliteit verhouding; marktleider op het gebied van prijs, kwaliteit en klanttevredenheid (optimalisatie product en productieproces)
3. Gericht op exclusieve klantrelaties; voorzien in totaal-oplossingen voor scherp gedefinieerde doelgroepen

Innovatie moet dus verankerd zijn in de bedrijfsstrategie. Het is essentieel dat op het hoogste besluitvormingsniveau in een onderneming of branche innovatie prioriteit heeft. Alleen dan zal in de onderneming daadwerkelijk ruimte worden gecreëerd voor het wat vage proces van het identificeren van dilemma's en kansen in de omgeving die de ideeën kunnen genereren voor nieuwe producten en activiteiten. Krijgt innovatie geen prioriteit op ondernemingsniveau, dan zal ze het op de onderliggende niveaus vaak afleggen tegen korte termijn belangen. Het lange termijn perspectief van de onderneming is dan serieus in gevaar.



## Een open proces

Innovatie heeft baat bij een open proces. Grote ondernemingen als Intel, IBM, Procter & Gamble e.a. vinden investeren in vormen van kennisallianties minstens zo zinvol als investeren in de eigen Research & Development afdeling. Dat kunnen allianties zijn met universiteiten, start-up ondernemingen of andere grote spelers in hun branche. Die allianties kunnen betrekking hebben op gezamenlijke onderzoeksprojecten, uitwisselen van deskundigen e.d. Opvallend is dat een recente peiling van Resources Connection onder een groot aantal managers en directeurs uitwijst dat slechts 9% een extern kennisnetwerk noemt als één van de meest kritische succesfactoren voor het realiseren van innovaties. Hier is nog veel te winnen.

## De eerste de beste?

Innovatie is ook een tijdgerelateerde competitie. Het beste is soms het slachtoffer van het eerste. Wanneer je wacht met de introductie van een nieuw product of het lanceren van een nieuwe aanpak tot alles over de technische en commerciële haalbaarheid en de interne en externe acceptatie duidelijk is, kom je waarschijnlijk te laat met je vinding op de markt. Alledaags innovatie management betekent daarom ook: 'shoot first and whatever you hit call it the target'.

## Innovatie en succes

Onder een innovatie verstaan we de succesvolle introductie van iets nieuws:

1. Een nieuw product of een nieuwe dienst in de markt
2. Een nieuw intern proces waarmee een product of dienst wordt gemaakt

We moeten innovatie niet verwarren met een inventie. Dat laatste is het resultaat van het bedenken, ontwerpen en /of maken van iets nieuws. Een inventie (of creatie) wordt pas een innovatie wanneer ze succesvol is geïntroduceerd in de markt.

Onder succesvol verstaan we hier:

1. Een positieve cash flow, gerekend over de levenscyclus (ontwikkeling, productie en vermarkting) van de innovatie
2. De onderneming heeft veel geleerd voor toekomstige innovaties

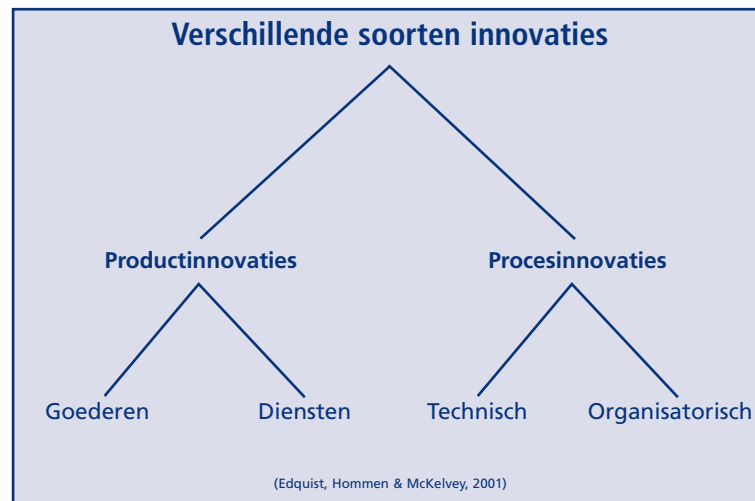




Het aantal innovaties weergegeven als percentage van het aantal inventies kun je het innovatierendement noemen.

### Verschillende soorten innovaties

We kunnen onderscheid maken in proces- en productinnovaties. Procesinnovaties hebben betrekking op procestechniek of -organisatie en productinnovaties op goederen of diensten.



De meest radicale innovaties zijn die waarbij het gaat om zowel een nieuw proces als een nieuw product. Er is dan sprake van het ontwikkelen van volledig nieuwe 'business'.

Innovatie kan ook betrekking hebben op het introduceren van een bestaand product of bestaande dienst op een nieuwe markt. Voorbeelden zijn TPG die zich gaat richten op koeriersdiensten in de Gezondheidszorg onder de titel 'Sneller beter' en Disney die de belastingdienst gaat ondersteunen bij haar communicatiebeleid.

Grensverleggende innovaties zijn die waarbij een nieuw product of dienst wordt ontwikkeld voor een nieuwe markt: risky business!

### Onderscheid tussen innovaties en verbeteringen

Niet alles wat innovatie wordt genoemd is dat ook. Vaak worden (stapsgewijze) verbeteringen verward met innovaties.

Verbeteringen hebben betrekking op het door- of uitontwikkelen



van een bestaande techniek, product of concept. Er wordt voortgebouwd op iets bekends. Bij innovatie is sprake van het creëren en succesvol maken van iets geheel nieuws. Verbeteringen leveren op korte termijn geld op, innovaties kosten op korte termijn geld en renderen pas op lange termijn.

### **Innovaties**

- Geluid lezen met licht: CD
- Zutritt nur für Flamingos
- Zelfbediening
- Variomatic
- Fosbury flop
- Paperclip, veiligheidsspeld
- Internet
- (Xerox?, Apple?) Windows
- Linux
- Muis
- Reality TV
- 20 treinen per uur over het spoor
- Totaal stoppen met activiteit x

### **Verbeteringen**

- Ruis verminderen door steeds betere naaldjes
- Verboden op het gras te lopen
- Kruidenier achter de toonbank
- 4 versnellingen, 5 versnellingen
- Steeds hoger springen
- ....
- ....
- MS-DOS
- Windows '95, '98, ME
- Cursortoetsen
- Soapseries
- Van 6 naar 7 treinen per uur over het spoor
- Kaasschaafbezuinigingen

# Bijlage

Courage bedankt de volgende personen en groepen voor hun bijdrage aan de visievorming van Courage:

Jos Lankveld	(WUR-zuiveltechnologie)
Pieter Vereijken	(PRI)
Tia Hermans	(WUR-Alterra)
Bram Prins	(melkveehouder + consultant)
Wim van de Geijn	(Adviesbureau Van de Geijn Partners)
Rob van Engelsdorp	(Universiteit van Amsterdam, VROM-raad)
Gastelaars	
Jan Harmsen	(Nedap-agri)
Arie Aalbers	(veehouder, voorheen voorzitter FCDF)
Frans Keurentjes	(melkveehouder, voorzitter EDF-Nederland)
Dirk Strijker	(Rijks Universiteit Groningen)
Atze Schaap	(Campina)
Gerrit Meester	(minister van LNV, Internationale Zaken)
Douwe Tamminga	(Friesland Foods)
Theo Ockhuizen	(NZO)
Jacqueline Kramer	(Erasmus Universiteit, NIDO)
Gijs Kuneman	(St. Natuur en Milieu)
Jeroom Remmers	(St. Natuur en Milieu)
Wouter van der Weijden	(CLM)
Dirk Bruins	(NAJK)
Paul Schram	(NAJK)
Jan Dirk van der Voort	(melkveehouder, kaasmaker)
Jan Cees Vogelaar	(melkveehouder, bestuurder)
Paul Bos	(omgevingsboer en consultant)
Bram van de Klundert	(VROM-Raad)
Gerard Heerink	(Friesland Foods)
Wim Thus	(Rabobank Nederland)
Herman Snijders	(LNV- Directie Landbouw)
Sybren Attema	(voorzitter Friesland Foods)
Herrold Lammertink	(Directeur Rundvee DLV-Adviesgroep)
Anton Stokman	(melkveehouder)
Teunis Jacob Slob	(melkveehouder, voorzitter Natuurlijk Platteland Nederland)
Cort ten Have	(Gibo Groep)
Frank Lensinck	(Praktijkonderzoek WUR-ASG)
Monique Van der Laan-Veraart	(melkveehouder)



Peter Smeets	(WUR-Alterra)
Jan Kuks	(melkveehouder)
Leen van der Sar	(gedeputeerde Provincie Zuid Holland)
Toon van Hooijdonk	(Campina)
Ger Willems	(Friesland Foods)
Henk Pelleboer	(Rouveen kaasspecialiteiten)
Jentje de Boer	(melkveehouder)
Kees Romijn	(melkveehouder, LTO-bestuurder)
Gerrit Valkeman	(GS Provincie Overijssel)
Lubbert van Dellen	(AVM-accountants)
Marinus Overheul	(ministerie van LNV)
Cees Wantenaar	(Campina)

#### **Bestuursleden Courage**

Vakgroep Rundveehouderij LTO Nederland  
 Jan van Weperen en de werkgroep innovatieve melkveehouders (LTO)  
 Commissie Duurzame Melkproductie NZO  
 European Dairy Farmers (afd. NL)  
 Stafmedewerkers Innovatienetwerk Agrocluster & Groene Ruimte  
 Stafmedewerkers NZO

