



Mensen en Koeien Organiseren om te Groeien

Aanbevelingen voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting op Nederlandse melkveebedrijven die groeien vanaf 100 tot en met 400 melkkoeien

April 2006

Mensen en Koeien Organiseren om te Groeien

Aanbevelingen voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting op Nederlandse melkveebedrijven die groeien vanaf 100 tot en met 400 melkkoeien

Werkgroep “Organiseren voor groei”:

J. Zijlstra, Animal Sciences Group van Wageningen UR

H.J.M. Kortstee en A.C.G. Beldman, Landbouw Economisch Instituut van Wageningen UR

L.I. Van Dellen, VLB / Accon-AVM Accountants en Adviseurs

Dit onderzoek is gefinancierd door het Productschap Zuivel

Dit rapport is te downloaden vanaf de site www.asg.wur.nl. Op deze site staan ook vier bijlagen met meer uitgebreide onderzoeksresultaten van het project “Organiseren voor groei”.



Colofon

Dit rapport is gemaakt op basis van de resultaten uit het project "Organiseren voor groei".

Dit project werd uitgevoerd door de samenwerkende instellingen:

Animal Sciences Group en Landbouw Economisch Instituut,
beiden onderdeel van Wageningen Universiteit en Research (WUR) en de
Vereniging van Accountants- en Belastingadviesbureaus VLB.

Contactpersoon/projectleider

Jelle Zijlstra, Animal Sciences Group

Financier

Productschap Zuivel

Uitgever

Animal Sciences Group
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238 238
E-mail info.asg@wur.nl
Internet <http://www.asg.wur.nl/>

Aansprakelijkheid

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Bestellen

Losse nummers zijn via de website te downloaden.
Eerste druk april 2006

Inhoudsopgave

Samenvatting	5	4. Aanbevelingen op hoofdlijnen	21
1. Inleiding	9	4.1 Inleiding.....	21
1.1. Waarom dit onderzoek?.....	9	4.2 Tien stappen naar meer rendement uit schaalvergroting	21
1.2. Schaalvergroting	9	4.3 Organiseren centraal: sturen en monitoren	22
1.2.1 Internationale ontwikkeling	9	5. Aanbevelingen uitgewerkt tot actiepunten	23
1.2.2 Ontwikkeling in Nederland.....	11	5.1 Ondernemerschap en organisatievermogen ontwikkelen	23
1.3 Afbakening.....	12	5.2 Arbeidsefficiëntie verbeteren	23
1.4 Opzet van het rapport.....	12	5.3 Veemanagement sturen en monitoren	24
2. Aanpak van het onderzoek	13	5.4 Afspraken met meewerkende familieleden.....	25
2.1 Algemene opzet.....	13	5.5 Personeel beter benutten.....	26
2.2 Selectiecriteria voor deelnemers aan de workshops.....	13	5.6 Investerings in gebouwen en installaties verlagen.....	26
2.2.1 Melkveehouders.....	13	5.7 Ondernemingsvormen ontwikkelen.....	27
2.2.2 Adviseurs	14	5.8 Maatschappelijke acceptatie rond beweiding handhaven.....	27
2.3 Opzet workshops	15	5.9 Ruwvoermanagement verbeteren.....	27
2.3.1 Programma workshops veehouders	15		
2.3.2 Programma workshops adviseurs.....	15		
3. Kenmerken van schaalvergroterende melkveehouders	17		
3.1 Wie zijn ze?.....	17		
3.2 Ondernemersstijlen.....	18		
3.3 Hoe zien ze de toekomst?	19		
3.3.1 Belemmeringen.....	19		
3.3.2 Kansen	20		
3.3.3 Toekomstige bedrijfsgroei.....	20		





Samenvatting

Mensen en Koeien Organiseren om te Groeien

Inleiding

Voor vele Nederlandse melkveehouders is schaalvergroting een belangrijke ontwikkelingsrichting. Daarin wordt ook flink geïnvesteerd. Helaas is het rendement van die investeringen geringer dan in concurrerende melkveegebieden elders in Europa. Om te zorgen dat dat rendement wordt verbeterd, heeft de Commissie Melkveehouderij van het Productschap Zuivel aan een werkgroep gevraagd om na te gaan welke knelpunten het rendement van schaalvergroting in Nederland belemmeren, en welke oplossingen er reeds zijn ontwikkeld om die knelpunten op te heffen. In een zestal bijeenkomsten met grootschalige melkveehouders en hun adviseurs heeft de werkgroep antwoorden verzameld op deze vragen. Deze antwoorden zijn verwerkt tot tien aanbevelingen voor de sector. De aanbevelingen zijn uitgewerkt in 24 concreet geformuleerde actiepunten. De aanbevelingen zijn allereerst bestemd voor het Productschap Zuivel. Op basis daarvan kan zij haar prioriteiten benoemen voor de besteding van haar middelen voor onderzoek, innovatie en kennisverspreiding. Daarnaast zijn de aanbevelingen ook bedoeld voor melkveehouders die werken aan schaalvergroting en hun leveranciers, afnemers en adviseurs. Aan de hand ervan kunnen zij naar verwachting allemaal bijdragen aan het verbeteren van het rendement van schaalvergroting op Nederlandse melkveebedrijven.

Kenmerken en toekomstbeelden van schaalvergroters

De schaalvergrotingende melkveehouders waarmee in dit onderzoek is gesproken typeren zichzelf als personen met veel aandacht voor allereerst rendementsoptimalisatie, vervolgens groei en daarnaast ook nog ondernemerschap. Onder dat laatste wordt dan verstaan dat men gericht is op het benutten van kansen en op het goed organiseren van het bedrijf. De adviseurs typeren de schaalvergrotingende ondernemers als volgt: ze hebben een beeld van de toekomst op basis waarvan ze weten wat ze willen met hun bedrijf, ze denken dat ze het kunnen waarmaken en ze hebben het lef om het te doen. Toekomstplannen en lef zijn dus belangrijke kenmerken van deze veehouders. Daarnaast vallen ze ook nog in positieve zin op door hun organisatie- en communicatietalent. Ze werken planmatig en communiceren op een positieve manier met anderen in hun werkomgeving.

Deze omschrijving van kenmerken betekent niet dat alle schaalvergroters over één kam zijn te scheren. Binnen de groep komen grote verschillen voor. In dit onderzoek hebben we vier typen ondernemersstijlen voor schaalvergroters benoemd. Allereerst de ondernemersstijl "Veemanagement voorop". Deze ondernemer heeft veel aandacht voor de kwaliteit van vee en voer. Dat ziet hij als de basis voor succesvolle groei van het bedrijf. Het tweede type is "Groot door zuinig". Deze ondernemer opereert zeer kostenbewust en doet alles zo veel mogelijk op eigen kracht. Dat is zijn groeiformule. Dan de groep "Groot is een must". Dit zijn de schaalvergroters pur sang. Zij zien groei en veel kg melk per uur produceren als de weg naar de toekomst. De laatste groep ondernemers wordt getypeerd met de stijlnaam "Slim en simpel". Zij proberen zo goed mogelijk een hoog rendement (zuinig) en het slim organiseren van alle werk te combineren, zodat ze redelijk relaxed kunnen blijven boeren.

Voor de toekomst van hun bedrijf zien de schaalvergroters het optimaliseren van het bedrijf als belangrijkste kans. Daarbij gaat het met name om kostprijsverlaging en zo mogelijk ook opbrengstprijsverhoging. Direct daarop volgt de kans van het verbeteren van de arbeidsefficiëntie door het verbeteren van de interne organisatie of door investeringen in gebouwen, machines en installaties. Men ziet ook wel degelijk belemmeringen voor verdere schaalvergroting. De toekomstige mestwetgeving zag men in 2005 als de grootste belemmering, ook mede in verband met het risico dat de EU in de toekomst zou kunnen besluiten om de derogatie voor Nederlandse melkveehouders niet te verlengen. De één na grootste belemmering is de verhouding tussen de kostprijs en de opbrengstprijs in Nederland, waarbij de hoge prijs van melkquotum wordt aangewezen als een belangrijke oorzaak voor dat verschil.

De ondernemers onder de schaalvergroters die jonger zijn dan 40 à 45 jaar verwachten in de komende 10 jaar flink verder te groeien. Ze noemen groeipercentages die variëren van 40 tot 60% extra groei in de melkproductie van het bedrijf. De oudere ondernemers daarentegen hanteren veel lagere groeipercentages: van nul tot 25%. De lagere groeipercentages van deze groep hebben te maken met een combinatie van drie factoren: tevredenheid over de huidige bedrijfsomvang, afhankelijkheid van plannen van bedrijfsopvolgers die nog niet duidelijk zijn en een iets gereserveerder houding ten opzichte van het melkveehouderijperspectief voor de komende 10 jaar.



Aanbevelingen voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting

Op snelgroeiende grootschalige Nederlandse melkveebedrijven groeien het aantal koeien, het aantal medewerkers en de hoeveelheid werk. Dit zorgt voor groeistuipten die door veehouders en adviseurs worden benoemd in de vorm van knelpunten rond met name arbeidsefficiëntie, veemanagement, het managen van medewerkers die zowel familieleden als externe medewerkers kunnen zijn en de capaciteit van stallen en melkinstallaties. Deze knelpunten vragen vooral om organisatorische oplossingen die hoge eisen stellen aan de rol van de veehouder als manager, of nog concreter: die van organisator. Uit dit onderzoek is gebleken dat op veel grootschalige bedrijven de ontwikkeling van de managementcapaciteiten van de ondernemer achterblijft bij de ontwikkeling van de bedrijfsomvang. Daardoor dreigt het bedrijf de ondernemer als het ware boven het hoofd te groeien. De man met de sterke wil die zijn bedrijf heeft ontwikkeld tot een groot bedrijf, moet onder ogen zien dat de tent anders georganiseerd moet worden: het goed organiseren van de groei is randvoorwaarde nummer één voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf.

De volgende tien stappen worden daarbij door grootschalige melkveehouders en hun adviseurs gezien als cruciaal voor succesvolle schaalvergroting

1. Ken je zelf

Onderken je kwaliteiten, sterkten en zwakten en de kansen die je ziet voor je bedrijf en baseer daarop je groeiplannen.

2. Ontwikkel je organisatievermogen

In de fase tussen één en drie miljoen kg melk is er behoefte aan iemand die alle processen op het bedrijf goed kan plannen, organiseren en bijsturen.

3. Verbeter de arbeidsefficiëntie

Allereerst bewuste keuzes maken rond personeel, gebouwen, machines en installaties met het oog op arbeidsefficiëntie en rendement. Vervolgens de werkzaamheden zo organiseren en verdelen over medewerkers dat er efficiënt wordt gewerkt.

4. Stuur en monitor het veemanagement bewuster

Vaste werkwijzen rond het werken met het vee ontwikkelen en afspraken

hierover maken met medewerkers, zodat de kwaliteit en de doelgerichtheid van het veemanagement verbeteren.

5. Maak afspraken met meewerkende familieleden en evalueer ze

Waar meerdere familieleden samenwerken binnen het bedrijf is meer aandacht nodig voor ieders wensen, taakverdeling en evaluatie van het functioneren.

6. Benut personeel beter

Capaciteiten van personeelsleden kennen, taken verdelen en periodiek evalueren van ieders functioneren zijn de sleutels voor succesvol personeelsbeleid.

7. Geef meer aandacht aan afwegingen rond investeringen in gebouwen en installaties.

Het optimaal managen van over- en onderbezetting van stallen en installaties is een steeds terugkomend probleem op groeiende bedrijven. Continu moeten daarvoor oplossingen gezocht worden. Ook de keus van het juiste investeringsmoment en het laag houden van investeringen die te maken hebben met het vergroten van het bedrijf zijn continu aandachtspunt.

8. Ontwikkel passende ondernemingsvormen

Zowel voor de toekomstige bedrijfsopname als voor samenwerking en fusies tussen bedrijven moeten beter passende ondernemingsconcepten ontwikkeld worden.

9. Handhaaf maatschappelijke acceptatie rond beweiding

Om maatschappelijke zorgen over dierenwelzijn te voorkomen moeten innovatieve werkwijzen worden ontwikkeld rond beweiding op grootschalige bedrijven.

10. Verbeter het ruwvoermanagement

Het verminderen van conserverings- en bewaringsverliezen en het beter benutten van ruwvoeroverschotten staan hierbij centraal.

Drie begrippen staan bij deze aanbevelingen heel centraal:

- Mensen

Allereerst gaat het daarbij om de cruciale rol van de ondernemer: zijn plannen, zijn lef en zijn organisatievermogen zijn bepalend voor zijn groei mogelijkheden. Ten tweede gaat het om een goede samenwerking met familieleden en externe medewerkers. De kwaliteit van die samen-



werking bepaalt of het lukt om mensen op een efficiënte manier gezamenlijk te laten werken aan zowel hun eigen ambities als aan de doelen van het bedrijf.

- Koeien
Het doelgericht managen van grote hoeveelheden koeien door meerdere mensen vergt vooral heldere afspraken. Afspraken over doelen en over werkwijzen. Daar moet continu op gestuurd en bijgestuurd worden.
- Organiseren
Groeien in bedrijfsomvang betekent dat ook de organisatie van het bedrijf aangepast moet worden. Alleen wanneer dat op tijd gebeurt, kan het bedrijf blijven groeien.

De tien aanbevelingen die hiervoor zijn genoemd, zijn nader uitgewerkt in 24 concrete actiepunten die hier onder zijn samengevat in één overzicht.

Actiepunten voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting, gegroepeerd per aanbeveling:

Ken jezelf en ontwikkel je organisatievermogen (Aanbeveling 1 en 2)

1. Ondernemerschap en organisatievermogen verder ontwikkelen
2. Doorgaan met aandacht voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering
3. Meer samenwerking tussen adviseurs rond melkveehouder organiseren
4. Adviseurs beter benutten

Verbeter de arbeidsefficiëntie (Aanbeveling 3)

5. Arbeidsefficiëntie verbeteren via werkmethoden, investeringen en timemanagement
6. Meer aandacht voor afweging extra personeel versus automatisering

Stuur en monitor het veemanagement bewuster (Aanbeveling 4)

7. Voeding en gezondheid bundelen tot veemanagement
8. Rol van herdmanager nadrukkelijker benoemen

9. Beter werkwijzen en hulpmiddelen ontwikkelen voor monitoring veemanagement
10. Kwaliteit van de jongvee-opfok meetbaar maken
11. Voermethoden gericht verkennen, met nadruk op arbeid
12. Wel of niet indelen van koeien in groepen beter onderbouwen

Maak afspraken met meewerkende familieleden en evalueer ze (Aanbeveling 5)

13. Beter afspraken over verantwoordelijkheden van familieleden binnen familiebedrijven

Benut personeel beter (Aanbeveling 6)

14. Personeel beter benutten

Geef meer aandacht aan afwegingen rond investeringen in gebouwen en installaties (Aanbeveling 7)

15. Goedkope oplossingen voor overbezetting van stallen ontwikkelen
16. Goedkoper bouwen bij nieuwbouw
17. Optimaliseren koecomfort
18. Looplijnen verkorten
19. Oplossingen voor oplopende melktijden ontwikkelen

Ontwikkel passende ondernemingsvormen (Aanbeveling 8)

20. Op zoek naar nieuwe ondernemings- en financieringsconcepten
21. Jonge ondernemers eerder opnemen in bedrijfsleiding

Handhaaf maatschappelijke acceptatie rond beweiding (Aanbeveling 9)

22. Innovatieve oplossingen voor koe in de wei

Verbeter het ruwvoermanagement (Aanbeveling 10)

23. Meer aandacht voor kwaliteit van conservering en bewaring
24. Overschot aan ruwvoer beter benutten



1. Inleiding

1.1. Waarom dit onderzoek?

Nederlandse melkveehouders zien schaalvergroting als een belangrijke, zo niet de belangrijkste ontwikkelingsrichting voor de continuïteit van het eigen bedrijf. Het gemiddelde melkquotum per bedrijf is – mede door deze zienswijze - in de laatste 15 jaar bijna verdubbeld en hetzelfde geldt voor de hoeveelheid vreemd vermogen per kg melkquotum (bron: LTO-visie, 2003). Melkveehouders steken dus veel energie en vermogen in het realiseren van die schaalvergroting. In verhouding tot de bedrijfsontwikkeling in concurrerende melkveegebieden elders in Europa (met name Denemarken, Verenigd Koninkrijk en Oost-Europa) verloopt de groei van de gemiddelde bedrijfsgrootte in Nederland echter trager. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat de investeringen die nodig zijn om schaalvergroting te realiseren in Nederland zeer hoog zijn, terwijl het rendement van die investeringen gemiddeld lager is dan elders.

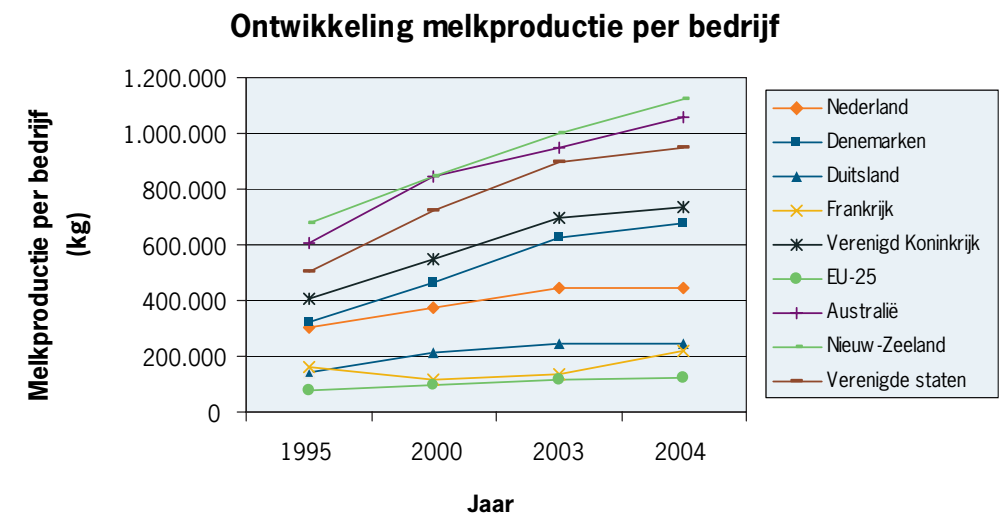
Met het oog op het handhaven of verbeteren van de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse melkveehouderij is het daarom noodzakelijk om het rendement van schaalvergroting te verbeteren. Welke knelpunten belemmeren die rendementsontwikkeling en welke oplossingen zijn er reeds ontwikkeld om die knelpunten op te heffen? Dat was de vraag die groepen groot-schalige melkveehouders en hun adviseurs hebben beantwoord tijdens een zestal bijeenkomsten in het najaar van 2005. Op basis van hun antwoorden op die vraag worden in dit rapport aanbevelingen gedaan die een bijdrage kunnen leveren aan meer rendement uit schaalvergroting.

De aanbevelingen in dit rapport zijn allereerst bestemd voor de Commissie Melkveehouderij van het Productschap Zuivel (PZ). Mede op basis daarvan kan zij haar prioriteiten benoemen voor de besteding van middelen voor onderzoek, innovatie en kennisverspreiding. Daarnaast richten de auteurs zich met hun aanbevelingen over de schouder van PZ heen, ook direct op de ondernemers en hun leveranciers, afnemers en adviseurs. Dit gebeurt in de veronderstelling dat niet alleen melkveehouders maar ook anderen binnen de agribusiness gericht zijn op het verbeteren van de concurrentiepositie van groeiende Nederlandse melkveebedrijven.

1.2 Schaalvergroting

1.2.1 Internationale ontwikkeling

Figuur 1. Ontwikkeling van de melkproductie per bedrijf in toonaangevende zuivellanden (Bron: IFCN, 2005)



Mondiaal is er een sterke trend naar schaalvergroting in de melkveehouderijsector. In de belangrijkste zuivelproducerende regio's als Verenigde Staten, Europa, Australië en Nieuw-Zeeland is dit proces volop gaande. In Europa verloopt dit proces iets minder voortvarend dan in de andere genoemde regio's (figuur 1). De belangrijkste oorzaak hiervoor is waarschijnlijk de vanouds kleinschaliger bedrijfsstructuur in Europa en daarnaast heeft de afgeschermden EU-zuivelmarkt lange tijd gezorgd voor een relatief hoog niveau van de EU-melkprijs ten opzichte van de wereldmarkt melkprijs, waardoor de prikkel tot schaalvergroting in dit continent wellicht geringer was dan elders in de wereld. Binnen Europa zien we echter dat er de laatste 10 jaren ook een sterkere



trend richting schaalvergroting in de melkveehouderij gaande is. Dat geldt voor vrijwel alle Europese landen maar uit tabel 1 blijkt dat de stijging in bedrijfsomvang in Nederland lager is dan die in andere belangrijke zuivellanden in West-Europa.

Koninkrijk produceren gemiddeld bijna 740.000 kg melk en het gemiddelde in Denemarken is in 10 jaar tijd meer dan verdubbeld tot 675.000 kg melk in 2004. De groeipercentages vanaf 1995 bedragen in deze landen respectievelijk 82 en 108% ten opzichte van Nederland met bijna 50%.

Tabel 1. Ontwikkeling structuur melkveebedrijven binnen de belangrijkste EU-landen (Bron: IFCN)

Land	Melkproductie landelijk		Melkproductie per bedrijf		% Groei melk per bedrijf 1995 - 2004	Percentage bedrijven > 100 koeien (2003)
	1995	2004	1995	2004		
Nederland	10825	10561	301200	448277	49	10
Denemarken	4473	4434	324724	675346	108	28
Duitsland	26966	27113	142559	245037	72	4
Frankrijk	23413	22910	159294	219147	38	1
Italië	9708	10211	93910	228357	143	6
Verenigd Koninkrijk	14075	14114	405505	737127	82	28
EU-15	115632	116329	160734	286346	78	7
Hongarije	n.b.	1736	63034	80115	27	2
Litouwen	1200	1139	7874 ¹	9845	25	0
Polen	n.b.	7640	13597	31852	134	0
Tsjechië	n.b.	2566	215999 ¹	238819	11	14
EU-25	116243	130041	76000	120117	58	7

Toelichting: 1 Gegevens over 2000, n.b. = niet bekend

In 1995 zat de Nederlandse melkveehouderij qua bedrijfsomvang in de top 3 met een gemiddelde bedrijfsmelkproductie van circa 300.000 kg. Alleen in het Verenigd Koninkrijk waren de bedrijven duidelijk groter, gemiddeld iets meer dan 400.000 kg. Het gemiddelde Deense melkveebedrijf was toen slechts iets groter (circa 325.000 kg) dan het gemiddelde Nederlandse melkveebedrijf. In 2004 stond Nederland nog steeds op de derde plek met nu bijna 450.000 kg melk per bedrijf. De afstand met de beide koplopers is echter aanzienlijk toegenomen. De bedrijven in het Verenigd

Koninkrijk produceren gemiddeld bijna 740.000 kg melk en het gemiddelde in Denemarken is in 10 jaar tijd meer dan verdubbeld tot 675.000 kg melk in 2004. De groeipercentages vanaf 1995 bedragen in deze landen respectievelijk 82 en 108% ten opzichte van Nederland met bijna 50%. Van alle West-Europese landen (EU-15 landen) realiseerde alleen in Frankrijk, België en Portugal nog lagere groeipercentages, in alle andere landen uit deze regio steeg de bedrijfsomvang procentueel sterker dan in Nederland.

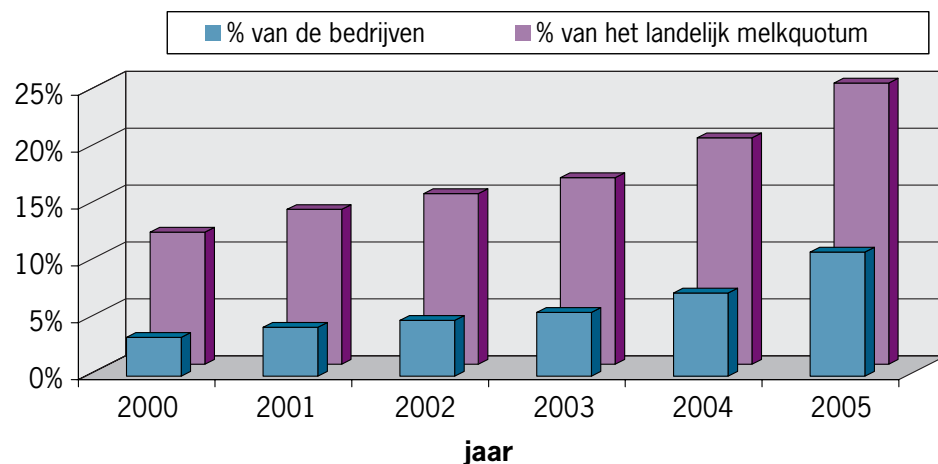
Voor de meeste van de nieuwe EU-landen geldt dat de bedrijfsstructuur nog relatief kleinschalig is. Er is wel duidelijk sprake van groei, maar de groeisnelheid blijft tot 2004 achter bij de EU-15



landen. Overigens geldt voor deze landen en ook voor Duitsland dat er een grote variatie is in bedrijfsgrootte. Naast een grote groep kleine bedrijven, is er ook een beperkte groep zeer groot-schalige bedrijven. Voor het vaststellen van de concurrentiepositie van de zuivel in een Oost-Euro-pees land is deze kleine groep bedrijven die een groot aandeel heeft in de nationale melkproductie van veel groter belang dan het gemiddelde van alle bedrijven. De verwachting is namelijk dat de economische groei en de toename van zuivelkwaliteitseisen er in de komende jaren voor zullen zorgen dat veel kleine melkveebedrijven in deze landen stoppen met de melkproductie.

2.2 Ontwikkeling in Nederland

Figuur 2. Ontwikkeling van aantal bedrijven met meer dan 800.000 kg melk en het bijbehorende aandeel in de nationale melkplas in de afgelopen vijf jaar (bron: PZ*)



* vanaf 2005 geldt dat PZ meerdere quota op één locatie samenvoegt tot één bedrijf. Op basis van de trends jaren wordt geschat dat daardoor zowel het percentage bedrijven als het percentage van het landelijk quotum met één à twee procent extra zijn toegenomen.

Uit figuur 2 is af te leiden dat het percentage bedrijven in de quotumklasse “meer dan 800.000 kg melk” in de afgelopen 5 jaar vrij sterk is toegenomen. In 2000 betrof dit ruim 1.200 bedrijven oftewel 3,4% van alle Nederlandse melkveebedrijven, waar toen 11,6% van de melk werd geproduceerd. In 2005 was dit aantal opgelopen tot bijna 2.600 bedrijven, wat overeen kwam met 10,9% van alle bedrijven en deze bedrijven produceerden samen 24,7% van de landelijke melk-plas. Wanneer deze trends doorzetten zit in deze groep in 2015 naar verwachting ca. 20% van alle bedrijven, terwijl ze dan ca. 50% van het landelijke quotum volmelken. De aanbevelingen in dit rapport zijn vooral gericht op deze groep die in de komende 10 jaar voor keuzes rond verdere groei van het bedrijf komt te staan.

Het aantal Nederlandse bedrijven waarop meer dan 1 miljoen kg melk wordt geproduceerd stijgt ook vrij sterk. In 1995 waren het er volgens gegevens van PZ bijna 300, in 2005 is dat aantal gestegen tot ruim 1.100. In 1995 kwam de bijbehorende melkproductie overeen met 3% van de melkplas, in 2005 is dat opgelopen tot 13%. Verreweg het grootste deel van deze grote bedrijven bevindt zich in de klasse tussen één en anderhalf miljoen kg melk. In 2005 waren er 119 bedrijven met een quotum tussen anderhalf en twee miljoen kg, terwijl er 68 meer dan twee miljoen kg melk produceerden. Op grond van de trends mag verwacht worden dat het aantal in de eerste groep met enkele honderden zal stijgen in de komende 10 jaar. Het aantal bedrijven met meer dan twee miljoen kg melk zal in die periode stijgen met enkele tientallen. Al deze cijfers onderstrepen het belang om versterkte aandacht te besteden aan goede bedrijfsresultaten en een goed perspectief voor deze bedrijven.

Uit de resultaten uit het Bedrijveninformatienet van het LEI blijkt dat er tussen het gemiddelde van de bedrijven met meer dan een miljoen kg melk en het gemiddelde van alle melkveebedrijven in Nederland een verschil in bedrijfswinst uit normale bedrijfsvoering zit van 1,8 cent per kg melk in het voordeel van de grote bedrijven. Omdat de privé-uitgaven per kg melk op grote bedrijven veel lager zijn dan die op kleinere is het verschil in besparingen (toename van het eigen vermogen) per kg melk veel groter: op de grote bedrijven is dit 7,9 cent per kg en op het gemiddelde bedrijf 3,4. Deze cijfers geven aan dat het economisch resultaat van de grootschalige bedrijven gemiddeld hoger is dan dat van het doorsnee-bedrijf in Nederland. Overigens is daarmee niet gezegd dat schaalgrootte de belangrijkste oorzaak is van betere economische resultaten. Uit alle analyses



van bedrijfsresultaten van melkveebedrijven blijkt steeds weer dat de verschillen in kostprijs tussen bedrijven zeer groot zijn en dat deze verschillen maar voor een zeer beperkt deel worden verklaard door schaalgrootte. Steeds weer blijkt daarbij dat de vaardigheden van de ondernemer die uitmonden in keuzes rond bedrijfsopzet en bedrijfsvoering een grotere invloed hebben op het economisch resultaat van het bedrijf dan de omvang van het quotum. Uit die studies blijkt echter ook dat goed geleide grootschalige bedrijven die ook daadwerkelijk in staat zijn om de schaalvoor- delen te benutten, de hoogste inkomens realiseren.

1.3 Afbakening

1. Binnen dit project staat het gespecialiseerde melkveebedrijf centraal. Bedrijven met neven- takken zijn niet in het onderzoek betrokken.
2. Het proces van schaalvergroting kan worden belemmerd door enerzijds externe factoren en anderzijds bedrijfs- en managementgebonden factoren. Op externe factoren, zoals de prijzen van melkquotum en grond, rentetarieven, omgevings- en maatschappelijke eisen, gebiedsverkaveling etc. heeft de individuele melkveehouder weinig of geen invloed. Daarom is in dit project prioriteit gegeven aan het zoeken naar knelpunten en mogelijke oplossingen voor factoren die te maken hebben met het bedrijf en de ondernemer. Bij de inventarisatie en analyse van knelpunten zijn wel externe factoren verzameld, maar bij het benoemen van aanbevelingen staan bedrijf en ondernemer centraal.

1.4 Opzet van het rapport

De kern van dit rapport vormen de aanbevelingen zoals die zijn beschreven in hoofdstuk 4. De aanbevelingen zijn bedoeld om het rendement van melkveehouders met grote bedrijven of snelle groei te verbeteren. In hoofdstuk 3 wordt toegelicht hoe deze doelgroep eruit ziet. Wat zijn de kenmerken van deze ondernemers en waar streven zij naar bij de ontwikkeling van hun bedrijf? Voordat we dat doen, lichten we in hoofdstuk 2 nog de opzet van het onderzoek toe.

De meer gedetailleerde resultaten die we hebben verzameld en geanalyseerd zijn beschreven in een aparte bundel met bijlagen. Hierin zijn achtereenvolgens vier bijlagen opgenomen:

1. Toelichting op de kengetallen van de bedrijven van projectdeelnemers
Hierin zijn enkele gegevens vermeld van de 18 melkveebedrijven waarvan de ondernemers hebben meegewerkt aan het onderzoek.
2. Inventarisatie van knelpunten en oplossingen voor 14 bedrijfsonderdelen
Voor 14 onderdelen op het gebied van bedrijfsvoering, organisatie en management zijn knelpunten en oplossingen geïnventariseerd binnen drie groepen veehouders en drie groepen adviseurs. De resultaten van die inventarisatie zijn beschreven in deze bijlage.
3. Bedrijfsaanpassingen en actiepunten voor melkveehouders en dienstverleners
Melkveehouders en dienstverleners hebben gewenste bedrijfsaanpassingen en actiepunten benoemd. Allereerst waren die gericht op melkveehouders, maar de dienstverleners hebben ook actiepunten voor de eigen beroepsgroep en voor andere dienstverleners binnen de agribusiness benoemd.
4. Internationale ontwikkeling schaalvergroting melkveehouderij
Een meer uitgebreide beschrijving van de internationale ontwikkeling op het gebied van schaalvergroting in de melkveehouderij.

Deze bijlagen zijn evenals dit rapport te vinden op de internetsite www.asg.wur.nl.

2. Aanpak van het onderzoek

2.1 Algemene opzet

Centraal binnen dit onderzoek stonden zes inventarisatiebijeenkomsten. Tijdens die bijeenkomsten is allereerst geïnventariseerd welke knelpunten deelnemers ervaren op grootschalige bedrijven. Vervolgens is ook nagegaan of men al oplossingen voor die knelpunten heeft gevonden, waarneemt of verwacht. Deze bijeenkomsten worden in dit rapport aangeduid met de term workshops. In tabel 2 zijn de zes groepen die aanwezig waren op de bijeenkomsten nader omschreven.

Tabel 2. Omschrijving van de groepen die hebben meegewerkt aan de inventarisatie van knelpunten en oplossingen

Groep Nr	Omschrijving	Omschrijving (bedrijven van) deelnemers	Aantal deelnemers
1	Melkveehouders	<ul style="list-style-type: none">ca. 2 miljoen kg melkquotumsterke groei in omvang in afgelopen 10 jaar	6
2	Melkveehouders	<ul style="list-style-type: none">gelijk aan groep 1 (zie regel hierboven)	6
3	Melkveehouders	<ul style="list-style-type: none">ca. 1,5 miljoen kg melkquotumsterke groei in de afgelopen 10 jaar en wens tot verdere groei in de komende 10 jaar	6
4	Mengvoeradviseurs	Adviseurs met ervaring in begeleiding grootschalige melkveebedrijven, afkomstig van zes verschillende mengvoerleveranciers en koepelorganisatie Nevedi	7
5	Dierenartsen	Dierenartsen met ervaring in begeleiding grootschalige melkveebedrijven, afkomstig van zes verschillende dierenartspraktijken	6
6	Strategische adviseurs	Adviseurs met ervaring in begeleiding grootschalige melkveebedrijven, afkomstig van zes verschillende accountantskantoren of adviesorganisaties	6

Binnen alle zes groepen zijn knelpunten en oplossingen rond grootschalige melkveehouderij geïnventariseerd. Voordat dat werd gedaan is eerst tijdens de workshops met veehouders aan hen gevraagd om zichzelf te typeren, om aan te geven waarom ze werkten aan bedrijfsvergroting en om te benoemen welke voldoening dat heeft opgeleverd. Verder is aan de ondernemers ook nog gevraagd welke ontwikkeling ze in de komende 10 jaar verwachten binnen hun bedrijf. Om een goed beeld te krijgen van ondernemers met grootschalige melkveebedrijven is tijdens de drie sessies met adviseurs aan hen gevraagd om karakteristieke persoonskenmerken te benoemen van deze veehouders. In hoofdstuk 3 is het resultaat beschreven van de inventarisatie van persoonskenmerken en toekomstbeelden die horen bij grootschalige melkveeouders.

In paragraaf 2.2 wordt beschreven hoe de veehouders en de adviseurs zijn geselecteerd die hebben meegedaan aan dit onderzoek en in 2.3 wordt het programma tijdens de workshops toegelicht.

De resultaten van alle workshops zijn door het onderzoeksteam beschreven en vervolgens hebben de onderzoekers de resultaten geanalyseerd en daaruit conclusies getrokken:

- karakteristieke persoonskenmerken van grootschalige melkveeouders;
- aanbevelingen voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting. Deze aanbevelingen zijn zowel gericht op het benoemen van thema's voor onderzoek, innovatie en kennisoverdracht als op direct toepasbare acties op grootschalige melkveebedrijven.

2.2 Selectiecriteria voor deelnemers aan de workshops

2.2.1 Melkveeouders

In 2.1 is beschreven voor welke zes groepen workshops zijn gehouden. In de groepen 1 en 2 ging het om ondernemers die in de afgelopen 10 jaar een forse schaalvergroting van hun bedrijf hadden doorgemaakt en daardoor veel ervaring hebben opgedaan met dit proces. Tijdens het zoeken van deze bedrijven hanteerden we de volgende criteria:

1. Forse groei in quotum in afgelopen 10 jaar. Het streven was gericht op het vragen van bedrijven waarvan het quotum in die 10 jaar was verdubbeld tot minimaal 2 miljoen kg nu.



2. Veel veranderingen in interne organisatie, management en bedrijfsvoering doorgemaakt.
3. Geen bedrijven die weliswaar een groot melkquotum hebben maar die in de laatste 10 jaar vrijwel niet zijn gegroeid en ook geen bedrijven die na de uitkoop uit een stedelijk gebied een forse groeispiong hebben gemaakt.
4. Ervaring met het inhuren van externe (buiten familie) arbeidskrachten.
5. Zitten nu in redelijk stabiele fase, implementatie van grote veranderingen is achter de rug.

Veel grote bedrijven werken grotendeels met gezins- of familiearbeid. Vaak gaat het om broers of neven, eventueel met extra inzet van vaders (voormalig ondernemer of nog steeds maat) of kinderen erbij. Om voldoende representativiteit te houden ten opzichte van de totale populatie grote melkveebedrijven in Nederland is daarom bij de uiteindelijke selectie van deelnemers besloten om ook enkele bedrijven op te nemen met uitsluitend gezins- of familiearbeid. Hier zijn we dus afgeweken van criterium nummer 4. In de uiteindelijke groep van 12 bedrijven met meer dan 2 miljoen kg melk, kwamen er dardoor vijf voor die met uitsluitend familie-arbeid werkten. Voor de totale groep van bedrijven gold verder dat we ook streefden naar voldoende representativiteit op punten zoals leeftijd, wel of niet melkrobot en wel of niet samenwerkingsvorm.

Daar waar de groepen 1 en 2 reeds een forse ontwikkeling richting schaalvergroting hebben doorgemaakt, was de selectie van de deelnemers voor groep 3 erop gericht om een groep te krijgen die in de komende 10 jaar van plan is flink te groeien. Bij deze groep ging het er vooral om te achterhalen tegen welke knelpunten men aan denkt te lopen tijdens die verwachte groeifase. Deze ondernemers staan nog vóór diverse veranderingen, met name die rond inzet van extra arbeid en/of automatisering.

De selectie van de bedrijven is uitgevoerd door zeven strategische adviseurs uit alle delen van Nederland. Zij hebben op basis van de criteria van de onderzoekswerkgroep mogelijke deelnemers aangeleverd. Samen met de onderzoekswerkgroep is vervolgens een keus gemaakt uit de beschikbare ondernemers. Alle ondernemers die zijn benaderd door de adviseurs, bleken ook bereid tot deelname.

Verdeling deelnemers over regio's

De deelnemers tijdens de bijeenkomsten 1 en 2 bleken na de selectie grotendeels afkomstig te zijn uit de provincies Friesland en Groningen. Daarnaast nog twee uit Flevoland, één uit Overijssel en één uit Utrecht. Van de deelnemers aan bijeenkomst 3 kwamen er drie uit Gelderland en steeds één uit de provincies Groningen, Friesland en Flevoland. Het sterke accent op ondernemers uit Noord-Nederland en Flevoland komt overeen met de verdeling van grote melkveebedrijven over de provincies.

2.2.2 Adviseurs

Er zijn drie workshops met adviseurs belegd (zie tabel 2). De meerwaarde van bijeenkomsten met adviseurs moest binnen dit onderzoek met name zijn dat zij enerzijds de ervaringen van vele grootschalige bedrijven kunnen bundelen en vergelijken. Daarnaast werd van hen verwacht dat de toegevoegde waarde ten opzichte van de veehoudersbijeenkomsten vooral zou bestaan uit hun meer relativerende beschouwing van de ondernemers en de bedrijfsvoering van deze bedrijven (helicopterview). De belangrijkste criteria bij de selectie van de adviseurs waren:

- Binnen hun dagelijkse adviespraktijk hebben ze veel ervaring met de begeleiding van grote melkveebedrijven.
- Ze beschikken over het analytisch vermogen om ondernemers en bedrijfsresultaten te beoordelen.
- Ze zijn zowel gericht op inzicht in bedrijfsopzet als op ondernemerscompetenties.
- Bij voorkeur adviseurs vanuit grotere organisaties. Zij kunnen dan naast de eigen ervaringen ook ervaringen van collega's meebrengen naar de bijeenkomsten.
- Ze zijn bereid hun kennis en ervaring te delen met die van andere adviseurs die meedoen aan de workshop.

De mengvoeradviseurs en de strategische adviseurs die op grond van deze criteria hebben meegedaan aan de workshops waren afkomstig uit alle melkveehouderijregio's binnen Nederland. Bij de dierenartsen waren de meeste afkomstig uit Noord-Nederland en Flevoland. Bij de mengvoeradviseurs en de strategische adviseurs bleek vrij duidelijk dat de personen uit Noord-Nederland en Flevoland over het algemeen een groter aandeel "bedrijven met meer dan 1 miljoen kg melk" in hun klantenportefeuille hadden dan de adviseurs uit de andere regio's.



2.3 Opzet workshops

2.3.1 Programma workshops veehouders

De drie workshops met melkveehouders zijn gehouden in oktober 2005. Het programma van de workshops was als volgt:

1. Kennismaking door antwoord te geven op de volgende twee vragen:
 - a. Welke door jou aangebrachte verandering in het bedrijf, typeert jou het beste?
 - b. Waar haal je de voldoening uit wanneer je terugblijkt op de ontwikkeling van het bedrijf in de afgelopen 10-15 jaar?
2. Inventarisatie en analyse van aanpassingen in bedrijfsvoering en organisatie en management als gevolg van schaalvergroting

In de workshops zijn steeds knelpunten (ook wel aandachtspunten of problemen genoemd) en bijbehorende oplossingen geïnventariseerd. Die inventarisatie gebeurde binnen 14 vooraf benoemde thema's verdeeld over twee hoofdthema's. In onderstaand overzicht zijn de hoofdthema's en de daaronder vallende thema's weergegeven.

Hoofdthema A: Bedrijfsvoering		Hoofdthema B: Organisatie en management	
1	Voeding	8	Organisatievorm
2	Melken	9	Financiering
3	Jongvee-opfok	10	Arbeid
4	Veemanagement	11	Nevenactiviteiten
5	Beweiding	12	Algeheel management
6	Voerproductie	13	Stijl van leiding geven
7	Huisvesting	14	Evaluatie financieel resultaat*

* alleen besproken in workshop met strategische adviseurs

Voor alle 14 thema's die hiervoor zijn genoemd zijn eerst knelpunten en oplossingen geïnventariseerd en vervolgens zijn de benoemde knelpunten en oplossingen geprioriteerd doordat de

workshopdeelnemers er punten aan konden toekennen. Tijdens dit onderdeel ging het zowel om ervaringen op basis van het verleden als om verwachtingen over de toekomstige ontwikkeling van het bedrijf.

3. Inventarisatie van toekomstbeelden
Tijdens dit onderdeel zijn aspecten van de toekomst voor de melkveehouderij in Nederland en de eigen groeistrategie en -plannen besproken.
4. Beschrijven leerervaringen, kansen en belemmeringen
Alle deelnemers beschrijven drie leerervaringen, drie kansen en drie belemmeringen rond schaalvergroting. Vervolgens prioriteren ze deze per categorie en daarna doen de vijf andere deelnemers dat ook. Daarna zijn alle benoemde leerervaringen, kansen en belemmeringen verzameld en op prioriteitsvolgorde gezet. Dit onderdeel was ook bedoeld als controle op de uitkomsten van onderdeel 2.
5. Benoemen van een eigen actielijst voor bedrijfsontwikkeling in de komende 10 jaar
Aan het eind is aan alle deelnemers gevraagd een overzicht te maken van de bedrijfsaanpassingen die ze voor hun bedrijf overwegen voor de komende 10 jaar. Na afloop zijn de actiepunten van alle deelnemers per groep gerangschikt op basis van het aantal keren dat ze zijn genoemd.

2.3.2 Programma workshops adviseurs

De drie workshops met adviseurs zijn gehouden in november 2005. Het programma van de workshops was als volgt:

1. Benoemen van persoonskenmerken van schaalvergroters
De adviseurs hebben aangegeven wat volgens hen karakteristieke kenmerken zijn van schaalvergroters.
2. Inventarisatie en analyse van aanpassingen in bedrijfsvoering en organisatie en management als gevolg van schaalvergroting
Dit onderdeel komt overeen met onderdeel 2 van de workshops voor veehouders (zie 2.3.1).
3. Benoemen van actiepunten die melkveehouders in de toekomst zouden moeten uitvoeren voor rendabele schaalvergroting
Op een formulier hebben alle adviseurs bedrijfsaanpassingen of actiepunten voor onder-



nemers benoemd. Vervolgens prioriteren ze hun eigen punten en daarna doen de vijf andere deelnemers dat ook. Na afloop zijn alle genoemde actiepunten eerst geclusterd tot hoofdthema's en vervolgens is beoordeeld hoeveel prioriteit er aan is toegekend door de deelnemers.

4. Benoemen van actiepunten voor dienstverleners

De adviseurs benoemen voor zowel hun eigen beroepsgroep als voor andere groepen dienstverleners rond het melkveebedrijf actiepunten die gericht zijn op het ondersteunen van bedrijfsvoering en management van grootschalige bedrijven. Nadat deze punten zijn benoemd zijn er vervolgens door de workshopdeelnemers punten aan toegekend, zodat aan het eind een prioriteitsvolgorde ontstond.

3. Kenmerken van schaalvergroterende melkveehouders

3.1 Wie zijn ze?

In dit hoofdstuk staat de schaalvergroterende melkveehouder centraal. Wie is hij? [Tijdens de sessies hebben we alleen melkveehoudende heren ontmoet, dus de schaalvergroter is blijkbaar bijna altijd een man. Gemakshalve wordt de ondernemer in dit verslag aangesproken met hij, maar uiteraard bedoelen we in dat geval de persoon en dat zal soms ook een zij kunnen zijn.] Wat drijft hem? Waar haalt hij zijn voldoening uit? Hoe zien anderen hem? En tenslotte: wat zijn zijn plannen voor de toekomst? De antwoorden op deze vragen worden in dit hoofdstuk gegeven. De typering van de ondernemers in dit hoofdstuk vormt de basis voor de aanbevelingen in hoofdstuk 4. Voordat we aanbevelingen geven moeten we immers eerst weten aan welke personen we ze richten.

Waar denk je aan wanneer je het woord schaalvergroting hoort (open vraag)?

- Ik ben sterk gericht op groei: vergroten is voor mij als ondernemer de uitdaging
- Ik vind het een uitdaging om mijn eigen plan om te zetten in werkelijkheid
- Ik wil toekomstmogelijkheden voor (potentiële) opvolgers creëren
- Ik vind groei noodzakelijk vanwege de krappe marges
- Ik wil efficiëntievoordelen realiseren op het gebied van arbeid en financiën

Op basis van de open vraag die aan de 18 ondernemers is gesteld over hun eerste gedachte bij het woord schaalvergroting antwoorden ze vrijwel allemaal met hun belangrijkste drijfveren voor groei. Die zijn samengevat in bovenstaande opsomming. Alle drijfveren samengevat in één zin: groei is nodig om inkomen en toekomstperspectief te hebben. Voor velen is planvorming en realisatie van plannen ook een vorm van persoonlijke ontwikkeling: iedere keer wanneer het weer lukt om een plan te realiseren kom je een stapje hoger in die ontwikkeling. Bij het ouder worden verschuift het accent in de drijfveren naar het creëren van toekomstmogelijkheden voor opvolgers, die vrijwel altijd de kinderen van de ondernemers zijn.

Wanneer de ondernemers zichzelf typeren worden het optimaliseren van bedrijfsvoering en rendement en continue denken en werken aan groei en het vaakst genoemd als de meest typerende

Wat typeert jou als persoon het meest (open vraag)?		Aantal keren genoemd	
1	Optimaliseren van bedrijfsvoering en rendement	8	(32%)
2	Continue denken en werken aan groei van het bedrijf	7	(28%)
3	Continue gericht op kansen en vernieuwing	4	(16%)
4	Sterk gericht op ondernemen en managen	4	(16%)
5	Koeienboer	2	(8%)
Totaal		25	(100%)

kenmerken. Het tweede lijkt vrij logisch omdat ze zijn geselecteerd op basis van hun bedrijfsgrootte en sterke groei, maar het eerste geeft aan dat een grote groep rendement nog belangrijker vindt dan groei.

Globaal kunnen we stellen dat ongeveer een derde deel de groeigedachte het meest typerend vindt, een derde deel de rendementsoptimalisatie en nog een derde deel ondernemerschapskennmerken. De kleine fractie van iets minder dan 10% die zichzelf vooral typeert als koeienboer, is daarbij even buiten beschouwing gelaten. Bij de groep die ondernemerschapskennmerken voorop zet, gaat het om ondernemen, managen, kansen benutten en vernieuwen.

Waar haal je de meeste voldoening uit wanneer je terugblijkt op de ontwikkeling van het bedrijf in de afgelopen 10 jaar (open vraag)?		Aantal keren genoemd	
1	De gestelde bedrijfsdoelen zijn gerealiseerd	8	(35%)
2	Ik ben in staat om het bedrijf technisch en financieel goed te laten draaien	6	(26%)
3	Ik ben trots op mijn/ons mooie bedrijf	5	(22%)
4	Het bedrijf is levensvatbaar voor een opvolger	2	(9%)
5	De sociale doelen zijn gerealiseerd (personeel en vrije tijd)	2	(9%)
Totaal		23	(100%)



De voldoening van alle inspanningen rond de groei van het bedrijf is vooral de trots na afloop van de groei. De veehouders zijn vooral trots dat het gelukt is om het eigen plan om te zetten in werkelijkheid: “dat heb ik toch maar mooi gerealiseerd en het bedrijf draait ook nog goed, zowel technisch als financieel”. Voor 60% van de ondernemers is dit de belangrijkste bron van voldoening. Ook de groep van ruim 20% die voldoening vooral haalt uit hoe mooi het bedrijf en het vee eruit zien, heeft een zelfde soort trots over het eindresultaat. In totaal is die trots over het resultaat dan voor ruim 80% de bron van voldoening. De overige 20% haalt zijn voldoening uit het realiseren van sociale doelen: het bedrijf is klaar voor de opvolger, ik kan goed met personeel omgaan en ik heb ruimte gekregen voor vrije tijd.

Ook aan de adviseurs is gevraagd wat ze typische kenmerken vinden van schaalvergroeters. Zij hebben daarop geantwoord door persoonlijkheidskenmerken van deze ondernemers te benoemen, zoals die staan in onderstaand overzicht.

Persoonlijkheidskenmerken van schaalvergroeters volgens de adviseurs		Aantal keren genoemd	
1	Visie: weten wat er speelt en weten wat je zelf wilt	9	(20%)
2	Vasthoudend en geloof in eigen kunnen	6	(14%)
3	Positieve grondhouding en gedreven	5	(11%)
4	Durf en daadkracht	5	(11%)
5	Kunnen organiseren en gestructureerd werken	5	(11%)
6	Rationeel zakelijk	4	(9%)
7	Goede communicatieve vaardigheden	3	(7%)
8	Flexibel en creatief	3	(7%)
9	Zuinig en rendementgedreven	2	(5%)
10	Vakmanschap	2	(5%)
	Totaal	44	(100%)

Ze hebben een beeld van de toekomst op basis waarvan ze weten wat ze willen met hun bedrijf, ze denken dat ze het kunnen en ze hebben het lef om het te doen. Dat zijn de meest kenmerkende eigenschappen van de schaalvergroeters. Typisch kenmerken van bevlogen ondernemers met lef. Iets lager in de rangorde komen dan de typische managerskenmerken: organiseren, gestructureerd werken, rationeel beslissen en communiceren. Ook op deze punten vallen ze op ten opzichte van hun collega's, maar minder sterk dan in de ondernemerschapsvaardigheden die bovenaan stonden. De flexibiliteit en creativiteit die vervolgens worden genoemd hebben weer een duidelijke relatie met de vorming van visies en plannen. Met name in die fase komen die eigenschappen te voorschijn. Ook in rendementsgerichtheid en vakmanschap onderscheiden ze zich wel enigszins, maar op deze punten wijken ze minder af van het gemiddelde van hun collega's met kleinere bedrijven dan op de onderdelen rond ondernemerschap en management.

3.2 Ondernemersstijlen

Niet alle grootschalige melkveehouders boeren op dezelfde wijze. De verschillen worden veel meer veroorzaakt door de opvatting van de veehouder over hoe er geboerd zou moeten worden dan door de regio of bedrijfsomstandigheden. Naar aanleiding van de workshops met veehouders en adviseurs is onderstaand overzicht tot stand gekomen over verschillende ondernemersstijlen van grootschalige melkveehouders. In het schema worden vier stijlen onderscheiden die met name van elkaar verschillen op de punten die zijn genoemd in de kolommen. Tegelijkertijd moet hierbij opgemerkt worden dat de scheidslijnen tussen de stijlen niet altijd even scherp zijn. Wel zijn de onderdelen die genoemd worden in de kolommen, vrij bepalend voor de ondernemersstijl van een bedrijf.

Los van deze vier stijlen is ook de houding van de ondernemer ten opzichte van het aanstellen van vast personeel zeer bepalend voor de organisatie en uitvoering van de werkzaamheden op het grote melkveebedrijf. Op dat punt zijn de scheidslijnen tussen ondernemers vrij scherp. Het merendeel heeft er een voorkeur voor zo lang mogelijk zonder vast personeel te werken. Vast personeel brengt voor hen allerlei verplichtingen en risico's met zich mee die men zo lang mogelijk buiten de deur wil houden. Bij een minderheid overheersen de voordelen van vast personeel: je kunt de volledige verantwoordelijkheid aan iemand anders over laten en daardoor meer vrije tijd



Ondernemersstijl	Aandacht voor kwaliteit (voer en vee)	Uitbesteden loonwerk	Aandacht voor arbeids-efficiëntie	Aandacht voor rendement	Kernwoorden en aanvullende kenmerken
Veemanagement voorop	***	***	**	**	<ul style="list-style-type: none"> Hoge melkproductie per koe Voermengwagen favoriet Kostprijs mag wat hoger, als veestapel maar probleemloos functioneert
Groot door zuinig	*	*	**	***	<ul style="list-style-type: none"> Geld niet uitgeven is de eerste winst Zo veel mogelijk werk zelf uitvoeren
Groot is een must	*	**	***	**	<ul style="list-style-type: none"> Groei is de weg Kostprijs mag wat hoger, als je maar veel kg melk per uur draait
Slim en simpel	**	***	***	***	<ul style="list-style-type: none"> Relaxed boeren Geen hoge eisen aan vee, dan ook minder problemen Zuinig Eigen ruwvoer goed benutten

krijgen. Bovendien is het socialer omdat je niet alles alleen hoeft te doen en niet altijd in je eentje hoeft te beslissen. Deze houding ten opzichte van vast personeel staat geheel los van de ondernemersstijlen die hiervoor zijn genoemd en vandaar dat dit kenmerk daarin ook niet is meegenomen.

3.3 Hoe zien ze de toekomst?

3.3.1 Belemmeringen

Wat zijn de belangrijkste belemmeringen bij verdere schaalvergroting?		Aantal keren genoemd	
1	Toekomstige mestwetgeving	14	(28%)
2	Verhouding tussen de kostprijs en de opbrengstprijs van een kg melk	9	(18%)
3	Prijs van melkquotum	8	(16%)
4	Kosten voor arbeid en de beschikbaarheid van vreemde arbeid	6	(12%)
5	Overnamemogelijkheden voor de kinderen	5	(10%)
6	Locatie en de verkaveling van het bedrijf	5	(10%)
7	Grondprijs	3	(6%)
Totaal		50	(100%)

Voor ingewijden in de melkveehouderij bevat bovenstaande opsomming geen verrassingen. De onzekerheid over de mestwetgeving baart de veehouders momenteel de meeste zorgen. Die hebben allereerst betrekking op de nieuwe mestwetgeving die in 2006 van kracht wordt. De meeste deelnemers aan de workshops hadden in het najaar van 2005 nog geen helder beeld van de gevolgen van die wetgeving voor hun eigen bedrijf. Verder onderkent men het risico dat de EU in de komende jaren zou kunnen besluiten om niet langer derogatie te verlenen aan Nederlandse melkveeouders. Dat zou kunnen betekenen dat mestafvoer en/of grondkosten nog fors kunnen toenemen.



Andere belemmeringen die men ziet voor de toekomstige ontwikkeling van het eigen bedrijf zijn hoge prijzen van quotum, arbeid en grond en (het risico van) een lagere prijs voor melk. Kortom: zorgen over het rendement van het melkveebedrijf. Ook de toekomstige bedrijfsovername en de beperkingen als gevolg van locatie en verkaveling van het bedrijf kunnen in de toekomst de continuïteit van het bedrijf belemmeren.

3.3.2 Kansen

Wat zijn de belangrijkste kansen bij verdere schaalvergroting?		Aantal keren genoemd	
1	Optimaliseren bedrijf: met name kostprijsverlaging en melkprijsverhoging	16	(35%)
2	Arbeidsefficiënte gebouwen, machines en installaties (inclusief logistiek op het bedrijf)	8	(17%)
3	Verbeteren arbeidsproductiviteit	7	(15%)
4	Goede ligging en verkaveling bedrijf	6	(13%)
5	Samenwerken met derden in welke vorm dan ook	6	(13%)
6	Verbeteren veemanagement	3	(7%)
Totaal		46	(100%)

Het optimaliseren van het bestaande bedrijf ziet men als belangrijkste kans. Bij dat optimaliseren ligt de nadruk op kosten, opbrengsten en arbeidsefficiëntie. Dat dit zo nadrukkelijk wordt gezien als kans heeft veel te maken met schaalgrootte. Ten eerste heeft een verlaging van de kostprijs per kg melk op grote bedrijven een grote invloed op het inkomen. Ten tweede leidt bedrijfsuitbreiding nogal eens tot suboptimale productieomstandigheden. Bijvoorbeeld door ongunstige situering van gebouwen, overbezetting in de stal of door vee op meerdere locaties. Het feit dat iets meer dan 70% van de benoemde kansen betrekking heeft op financiële optimalisatie en arbeidsefficiëntie geeft nadrukkelijk aan dat men hier nog veel kansen ziet voor verbetering. De sterke nadruk die de ondernemers leggen op de kans om de kostprijs te verlagen is een hoop-

gevend teken bij de zorgen rond het rendement zoals die zijn genoemd bij de belemmeringen.

Tussen de kansen 2 en 3 die hiernaast zijn genoemd, is sprake van overlap. Het verbeteren van de arbeidsproductiviteit die is genoemd als kans 3 zal deels moeten gebeuren door de aanpassingen aan gebouwen, machines en installaties die zijn genoemd als kans 2.

De onderste drie kansen zijn meer concreet geformuleerde acties als de bovenste drie. Ook deze acties zijn duidelijk gericht op het verbeteren van het bedrijfsresultaat en het realiseren van schaalvoordelen.

3.3.3 Toekomstige bedrijfsgroei

Vrijwel alle veehouders zijn in de afgelopen 10 jaar sterk gegroeid in melkquotum. De meeste verwachten in de komende jaren verder te groeien, maar op dit punt is er een vrij duidelijk verschil tussen jonge en oudere ondernemers. De jongere ondernemers (leeftijd tot circa 40-45 jaar) hebben over het algemeen de verwachting verder te groeien. In de meeste gevallen noemen ze groeipercentages variërend van 40 tot 60% extra melkproductie voor de komende 10 jaar. In het algemeen zijn deze ondernemers positief over de verdere ontwikkelingsmogelijkheden van het eigen bedrijf.

Ondernemers die ouder zijn dan 40 à 45 jaar hanteren veel lagere groeipercentages: van nul tot 25% verwachte groei voor het eigen bedrijf. Binnen deze categorie hoorden we als reactie op de vraag naar groeiplannen vaak de uitspraken:

- “nu even pas op de plaats, het bedrijf is voorlopig groot genoeg”;
- “ik ben in afwachting van de keuzes die mijn mogelijke opvolger(s) gaat maken”;
- “ik verwacht dat groeien in de komende 10 jaar minder makkelijk zal gaan dan in de afgelopen 10 jaar”.

Dit verschil tussen de jongere en oudere ondernemers was zeer nadrukkelijk aanwezig en had veel invloed op argumenten en stellingname rond de toekomstige groeimogelijkheden. De jongere ondernemers waren daar duidelijk optimistischer over dan de oudere.

4. Aanbevelingen op hoofdlijnen

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de kern van het resultaat van het project in de vorm van tien aanbevelingen. Ze zijn beschreven in 4.2 in de vorm van tien stappen op weg naar meer rendement uit schaalvergroting. De resultaten zijn afgeleid uit de inventarisaties onder veehouders en adviseurs die zijn gedaan tijdens de zes workshops. De meer uitgebreide resultaten uit die workshops zijn te vinden in een apart document met bijlagen behorend bij dit rapport. Op de titelpagina is aangegeven op welke internetsite deze bijlagen zijn te vinden. In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de bijlagen omgezet naar aanbevelingen. Ze zijn geordend op basis van de prioriteit die aan diverse aandachtspunten is toegekend door veehouders en adviseurs.

In paragraaf 4.3 worden een drietal algemene actiepunten benoemd die ingaan op het verbeteren van management en organisatie op het bedrijf. Omdat dat thema in de aanbevelingen een grote rol speelt wordt dat onderdeel in 4.3 extra onderstreept met nadruk op het sturen van processen op het melkveebedrijf.

De aanbevelingen in dit hoofdstuk en de actiepunten in hoofdstuk 5 zijn bestemd voor:

- Productschap Zuivel, dat de meeste aanbevelingen kan interpreteren als prioritaire thema's voor onderzoek, innovatie en kennisverspreiding. Dit geldt ook voor andere beleids- en belangenorganisaties als bijv. LTO en het Ministerie van LNV.
- grootschalige melkveehouders, die ze direct kunnen toepassen op hun bedrijf.
- leveranciers, afnemers en adviseurs rond het melkveehouderijbedrijf, die enerzijds hun eigen producten en diensten kunnen aanpassen op basis van de aanbevelingen, maar daarnaast ook melkveehouders kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van de aanbevelingen.

4.2 Tien stappen naar meer rendement uit schaalvergroting

Op snelgroeïende grootschalige Nederlandse melkveebedrijven groeien het aantal koeien, het aantal medewerkers en de hoeveelheid werk. Dit zorgt voor groeistuipe die door veehouders en adviseurs worden benoemd in de vorm van knelpunten rond met name arbeidsefficiëntie, veemanagement, het managen van medewerkers die zowel familieleden als externe medewerkers

kunnen zijn en de capaciteit van stallen en melkinstallaties. Deze knelpunten vragen vooral om organisatorische oplossingen die hoge eisen stellen aan de rol van de veehouder als manager, of nog concreter: die van organisator. Uit dit onderzoek is gebleken dat op veel grootschalige bedrijven de ontwikkeling van de managementcapaciteiten van de ondernemer achterblijft bij de ontwikkeling van de bedrijfsomvang. Daardoor dreigt het bedrijf de ondernemer als het ware boven het hoofd te groeien. De man met de sterke wil die zijn bedrijf heeft ontwikkeld tot een groot bedrijf, moet onder ogen zien dat de tent anders georganiseerd moet worden: het goed organiseren van de groei is randvoorwaarde nummer één voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf.

Tien stappen naar meer rendement uit schaalvergroting

1. Ken je zelf

Onderken je kwaliteiten, sterkten en zwakten en de kansen die je ziet voor je bedrijf en baseer daarop je groeiplannen.

2. Ontwikkel je organisatievermogen

In de fase tussen één en drie miljoen kg melk is er behoefte aan iemand die alle processen op het bedrijf goed kan plannen, organiseren en bijsturen.

3. Verbeter de arbeidsefficiëntie

Allereerst bewuste keuzes maken rond personeel, gebouwen, machines en installaties met het oog op arbeidsefficiëntie en rendement. Vervolgens de werkzaamheden zo organiseren en verdelen over medewerkers dat er efficiënt wordt gewerkt.

4. Stuur en monitor het veemanagement bewuster

Vaste werkwijzen rond het werken met het vee ontwikkelen en afspraken hierover maken met medewerkers, zodat de kwaliteit en de doelgerichtheid van het veemanagement verbeteren.

5. Maak afspraken met meewerkende familieleden en evalueer ze

Waar meerdere familieleden samenwerken binnen het bedrijf is meer aandacht nodig voor ieders wensen, taakverdeling en evaluatie van het functioneren.

6. Benut personeel beter

Capaciteiten van personeelsleden kennen, taken verdelen en periodiek evalueren van ieders functioneren zijn de sleutels voor succesvol personeelsbeleid.



7. Geef meer aandacht aan afwegingen rond investeringen in gebouwen en installaties.

Het optimaal managen van over- en onderbezetting van stallen en installaties is een steeds terugkomend probleem op groeiende bedrijven. Continu moeten daarvoor oplossingen gezocht worden. Ook de keus van het juiste investeringsmoment en het laag houden van investeringen die te maken hebben met het vergroten van het bedrijf zijn continu aandachtspunt.

8. Ontwikkel passende ondernemingsvormen

Zowel voor de toekomstige bedrijfsovername als voor samenwerking en fusies tussen bedrijven moeten beter passende ondernemingsconcepten ontwikkeld worden.

9. Handhaaf maatschappelijke acceptatie rond beweiding

Om maatschappelijke zorgen over dierenwelzijn te voorkomen moeten innovatieve werkwijzen worden ontwikkeld rond beweiding op grootschalige bedrijven.

10. Verbeter het ruwvoermanagement

Het verminderen van conserverings- en bewaringsverliezen en het beter benutten van ruwvoeroverschotten staan hierbij centraal.

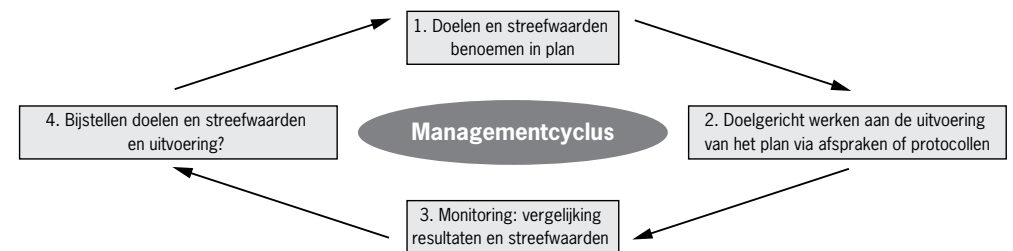
4.3 Organiseren centraal: sturen en monitoren

De organisatie van het bedrijf is op het grote bedrijf de sleutel tot kostprijsverlaging en verhoging van de arbeidsefficiëntie. Daarbij spelen de drie volgende algemene actiepunten een belangrijke rol.

1. Strakker sturen op gewenst resultaat

Het goed vormgeven van het sturen en organiseren van de bedrijfsvoering (hier management genoemd) ontwikkelt zich op grote bedrijven nogal eens minder voortvarend dan de bedrijfsgrootte. Dit geldt met name rond veemanagement en jongvee-opfok. Voor het verbeteren van de kwaliteit ervan zou meer gewerkt moeten worden met heldere doelen, uitvoeringsplannen en monitoring volgens de aanpak van de zogenaamde managementcyclus. Het werken volgens deze aanpak heeft grote voordelen wanneer meerdere medewerkers betrokken zijn bij één activiteit. Het zal moeten bijdragen aan duidelijker communicatie over doelen en werkwijze binnen het bedrijf en daarmee aan het gericht gezamenlijk werken

aan die doelen. Ook voor het maken van afspraken over werkwijzen en waardering van medewerkers biedt deze aanpak voordelen.



2. Slimmere maatstaven voor monitoring van processen

Om binnen de managementcyclus te sturen en te monitoren wordt door adviseurs veel meer waarde gehecht aan kengetallen dan door veehouders. Dit roept de vraag op of het huidige arsenaal aan kengetallen wel voldoende is toegesneden op gebruik door veehouders. Beter sturen en monitoren vergt allereerst indicatoren of kengetallen die inspelen op de behoeften van veehouders en medewerkers: kengetallen die ze praktisch vinden, die ze begrijpen en waar ze graag mee werken om te sturen binnen het bedrijf. Er is meer onderzoek nodig naar de oorzaken van het gebrekkige gebruik van bestaande kengetallen. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar scholing van betrokkenen in die kengetallen maar veel meer naar de afstemming van de kengetallen of indicatoren op de doelgroep. Nieuwe kengetallen of andere manieren van het monitoren van processen kunnen het sturen op resultaten hopelijk versterken. Bijvoorbeeld een streep op de stalmuur om daarmee de gewenste schofthoogte van jongvee op een bepaalde leeftijd mee aan te geven.

3. Meer aandacht voor motivatie veehouder en medewerkers bij sturen en monitoren

Het sturen volgens de managementcyclus is er bij gebaat dat de betrokkenen gemotiveerd zijn om doelen te halen of om hun werkwijze te veranderen. Daarom is er allereerst aandacht nodig voor het benoemen van streefwaarden die aansluiten bij de motivatie en vaardigheden van medewerkers. In sommige gevallen zal eerst gewerkt moeten worden aan die motivatie en vaardigheden, voordat nieuwe doelen gerealiseerd kunnen worden.

5. Aanbevelingen uitgewerkt tot actiepunten

In dit hoofdstuk zijn de tien stappen op weg naar meer rendement uit schaalvergroting zoals die zijn genoemd in hoofdstuk 4, nader uitgewerkt tot 24 concreet ingevulde actiepunten.

5.1 Ondernemerschap en organisatievermogen ontwikkelen

Ken je zelf en ontwikkel je organisatievermogen

Onderken je kwaliteiten, sterkten en zwakten en de kansen die je ziet voor je bedrijf en baseer daarop je groeiplannen. In de fase tussen één en drie miljoen kg melk is er behoefte aan iemand die alle processen op het bedrijf goed kan plannen, organiseren en bijsturen.

1. *Ondernemerschap en organisatievermogen verder ontwikkelen*
Ondernemerschap en management zijn bij bedrijven met minder dan 400 melkkoeien vrijwel altijd de verantwoordelijkheden van één persoon binnen een bedrijf. Ondernemers en hun adviseurs geven aan dat de kwaliteit en de stijl van leiding geven cruciale succesfactoren zijn, die sterk gekoppeld zijn aan persoonlijkheidskenmerken zoals die in hoofdstuk 3 zijn benoemd. Gerichte trainingen op het gebied van ondernemerschap en management in de melkveehouderij zouden met name in moeten gaan op de volgende vijf onderwerpen:
 - Het beter benutten van de eigen persoonskenmerken en vaardigheden
 - Personeelsmanagement
 - Organisatie werk en arbeidsefficiëntie
 - Investeringsbeslissingen rond met name grond, quatum, gebouwen en automatisering
 - Toepassing managementcyclus voor bedrijfsprocessen (sturen op kengetallen)
 - Communicatie met adviseurs, leveranciers en afnemers
2. *Doorgaan met aandacht voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering*
Grootschalige ondernemers zien kostprijsverlaging en verdere optimalisering van het

bedrijf als een belangrijke kans die benut moet worden. Mengvoeradviseurs en strategische adviseurs zien dit ook als een belangrijke taak van hun beroepsgroepen. Veehouders en adviseurs hebben niet aangegeven dat de kennis en hulpmiddelen voor dit proces tekort schieten, dus gaan we ervan uit dat deze kans benut kan worden zonder aanvullende hulpmiddelen. De adviseurs benadrukken wel dat de wil om te komen tot kostprijsverlaging weliswaar sterk is, maar dat het uitvoeren van plannen op dit punt nogal eens achterwege blijft. Het is een uitnodiging aan veehouders en adviseurs om hier meer aandacht aan te besteden. [Vrijwel alle aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden genoemd zijn direct of indirect gericht op het optimaliseren van de bedrijfsvoering en het verlagen van de kostprijs.]

3. *Meer samenwerking tussen adviseurs rond melkveehouder organiseren*
Mengvoeradviseurs, dierenartsen en strategisch adviseurs zien de noodzaak om meer samen te werken bij de advisering van bedrijven. Met name dierenartsen en mengvoeradviseurs pleiten sterk voor samenwerking rond het verbeteren van het veemanagement. De belangrijkste argumenten hiervoor zijn (1) het voorkomen van tegengestelde adviezen en (2) met gezamenlijke kennis betere adviezen ontwikkelen. De adviseurs verwachten dat de opbrengsten van gezamenlijke advisering groter zijn dan de mogelijk extra kosten.
4. *Adviseurs beter benutten*
Ondernemers kunnen meer rendement halen uit de gesprekken die ze hebben met hun adviseurs. Daarbij zijn de volgende stappen belangrijk:
 - Zelf kritisch de eigen adviseurs kiezen. Adviseurs die volgens de ondernemer onvoldoende meerwaarde voor hem en zijn bedrijf hebben, moeten geweerd worden.
 - Bereid het gesprek voor door vooraf de te bespreken resultaten te verzamelen, eventueel aan de adviseur toe te sturen of mailen wanneer die ze niet heeft, en maak een lijst met vragen of aandachtspunten.
 - Houd als ondernemer de regie van het gesprek in handen; tenzij de ondernemer er bewust voor kiest om dit aan iemand anders over te laten.
 - Maak een verslag van het gesprek met afspraken.
 - Zorg dat de afspraken uitgevoerd worden.



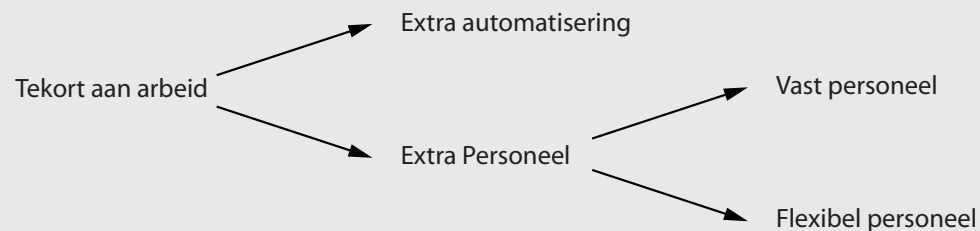
5.2 Arbeidsefficiëntie verbeteren

Verbeter de arbeidsefficiëntie

Allereerst bewuste keuzes maken rond personeel, gebouwen, machines en installaties met het oog op arbeidsefficiëntie en rendement. Vervolgens de werkzaamheden zo organiseren en verdelen over medewerkers dat er efficiënt wordt gewerkt.

5. *Arbeidsefficiëntie verbeteren via werkmethoden, investeringen en timemanagement*
Het verhogen van de arbeidsefficiëntie heeft voor ondernemers en adviseurs de hoogste prioriteit. Deze arbeidsefficiëntie bepaalt zeer sterk het succes van het grote bedrijf. Via onderzoek en innovatie zal mede aan de hand van ervaringen gezocht moeten worden naar werkmethoden en investeringen die de arbeidsefficiëntie verhogen. Hierbij spelen ook managementkwaliteiten als gestructureerd werken en timemanagement een grote rol. Kennis hierover uit andere sectoren verdient veel meer aandacht in de melkveehouderij. [Het verbeteren van de arbeidsefficiëntie is ook onderdeel van vele aanbevelingen rond veemanagement en investeringen die hierna nog worden beschreven]

Beslisboom bij tekort aan arbeid



6. *Meer aandacht voor afweging extra personeel versus automatisering*
Met name rond de activiteiten voeren, melken en jongvee verzorgen doen zich voortdurend vragen voor op het gebied van automatiseren of personeel inhuren. De keus hiertussen is afhankelijk van zowel economische argumenten als persoonlijke voorkeuren. Het zou nuttig zijn onderstaande beslisboom verder uit te werken voor de genoemde activiteiten en daarbij vooral ook de mogelijkheden en voor- en nadelen van het inhuren van flexibel of los personeel beter in beeld te brengen.

5.3 Veemanagement sturen en monitoren

Stuur en monitor het veemanagement bewuster

Vaste werkwijzen rond het werken met het vee ontwikkelen en afspraken hierover maken met medewerkers, zodat de kwaliteit en de doelgerichtheid van het veemanagement verbeteren.

7. *Voeding en gezondheid bundelen tot veemanagement*
Voeding en gezondheid moeten nog meer integraal (als één geheel in de vorm van veemanagement) worden benaderd. Adviseurs die zich bezig houden met voeding, moeten zich ook richten op gezondheid. Dierenartsen moeten ook voeding zien als kerntaak om gezondheid meer integraal te kunnen benaderen. Op melkveebedrijven mogen deze twee niet langer gescheiden worden behandeld. Het is de verantwoordelijkheid van de melkveehouder om er voor te zorgen dat deze verandering in het denken over voeding en gezondheid ook daadwerkelijk plaats vindt. Hij kan zijn adviseurs veel nadrukkelijker aanspreken op zijn behoefte aan integrale adviezen in plaats van losse voedings- en gezondheidsadviezen. Het is gewenst voeradviseurs, dierenartsen en eventuele andere adviseurs rond veemanagement extra op te leiden om deze meer integrale benadering van veemanagement te realiseren.



8. Rol van herdmanager nadrukkelijker benoemen

Op bedrijven met meerdere medewerkers moet één persoon de rol van herdmanager hebben. Hij is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het veemanagement. Hij heeft twee specifieke aandachtsvelden:

- Monitoring van de veestapel met informatie uit één of meer managementsystemen.
- Vaste werkwijzen rond veemanagement ontwikkelen en daarover afspraken maken met andere medewerkers (onderlinge afstemming via bijvoorbeeld protocollen).

Om deze werkwijze breder in Nederland te introduceren zijn initiatieven nodig rond:

- Eenvoudige protocollen op het gebied van veemanagement
- Opbouw en verspreiding van kennis op het gebied van veemanagement. Veel gebruikte begrippen die daarbij aandacht verdienen zijn o.a. meer preventief handelen en koppeldenken.

9. Betere werkwijzen en hulpmiddelen ontwikkelen voor monitoring veemanagement

Vijf punten zijn hierbij essentieel:

- Veehouders stellen gerichter doelen vast voor kengetallen rond veemanagement en monitoren vervolgens ook het verloop van deze kengetallen. Bestaande werkwijzen en protocollen op dit terrein zouden in overleg met (potentiële) gebruikers moeten worden gebundeld tot handzame werkwijzen voor het totale veemanagement.
- Vanuit bedrijfscomputers of via internet zouden standaard attenties gegeven moeten worden over koeien die extra aandacht nodig hebben.
- Bij het houden van dieren in groepen zouden meer kengetallen over de groepen berekend en geëvalueerd moeten worden.
- Veehouders en/of hun medewerkers kunnen meer en betrouwbaarder eigen waarnemingen rond het vee invoeren, zodat externe begeleiders beter kunnen begeleiden (ook op afstand).
- Tussen veehouder en externe begeleiders moeten gerichter afspraken worden gemaakt over het beschikbaar stellen van data voor de voorbereiding van een bedrijfsbezoek. Hiermee wordt voorkomen dat deze begeleiders hun werk moeten doen op basis van onvolledig informatie. Voor externe begeleiders is verder uniformering van kengetallen en overzichten van groot belang om efficiënt te kunnen werken.

Om dit te realiseren is het gewenst dat er beter overleg komt tussen softwarebouwers die zich bezig houden met het ondersteunen van veemanagement (NRS, bouwers van managementpakketten en organisaties die software voor adviseurs maken).

10. Kwaliteit van de jongvee-opfok meetbaar maken

Er zijn maatstaven beschikbaar waarmee reeds tijdens de opfok de kwaliteit ervan beoordeeld kan worden. Het is van belang om deze maatstaven intensiever te gebruiken zodat teleurstellingen aan het einde van de opfokperiode worden voorkomen. Dit is zowel van belang voor bedrijven die zelf hun jongvee opfokken als bedrijven die de opfok hebben uitbesteed. De maatstaven zijn ook bruikbaar binnen opfokcontracten en voor de beloning van personeel in de vorm van bonussen.

Wanneer meer gewerkt wordt met maatstaven die de vorm van doelen hebben, zal dat ook een positieve invloed hebben op het kennisniveau op het gebied van jongvee-opfok.

11. Voermethoden gerichter verkennen, met nadruk op arbeid

Minder arbeid besteden aan voeren krijgt een hoge prioriteit op grootschalige bedrijven. Om dit te realiseren is meer kennis nodig over de optimale voermethode voor een bedrijf. Hierbij spelen de benodigde arbeidstijd, de kwaliteit van het veemanagement en de kosten een cruciale rol maar daarover bestaat weinig objectieve kennis. Met name de volgende twee vragen verdienen gerichtere antwoorden:

- Welke voermethode is optimaal bij een gegeven bedrijfsgrootte en wensen veehouder?
- Hoe kan ik mijn huidige voermethode optimaliseren op de punten arbeid, kwaliteit veemanagement en kosten?

Daarnaast is gericht onderzoek naar nieuwe voermethoden met een geringe arbeidsbelasting gewenst.

12. Wel of niet indelen van koeien in groepen beter onderbouwen

Er wordt in Nederland zeer verschillend omgegaan met het indelen van de melkveestapel in groepen. Welke wijze van groepsindeling is optimaal gegeven de grootte van de veestapel en de gebouwensituatie? Ook bij het beantwoorden van deze vraag spelen de gevolgen voor arbeid en de kwaliteit van het veemanagement een belangrijke rol.



5.4 Afspraken met meewerkende familieleden

Maak afspraken met meewerkende familieleden en evalueer ze

Waar meerdere familieleden samenwerken binnen het bedrijf is meer aandacht nodig voor ieders wensen, taakverdeling en evaluatie van het functioneren.

13. *Betere afspraken over verantwoordelijkheden van familieleden binnen familiebedrijven*

Grote bedrijven zijn vaak familiebedrijven waarin meerdere familieleden samenwerken. Die samenwerking verloopt nogal eens problematisch, en is daarmee een belemmering voor zowel de bedrijfsontwikkeling als voor de persoonlijke ontwikkeling van de betrokken familieleden. Hierdoor worden aanwezige personele kwaliteiten maar gedeeltelijk benut. Er is een culturomslag nodig om de betrokkenen te laten inzien dat de zakelijke samenwerking tussen familieleden binnen één bedrijf niet iets is wat vanzelf gaat. De partners binnen een samenwerkingsverband zouden veel baat hebben bij betere afspraken over verantwoordelijkheden en taken. Afspraken maken is een eerste vereiste, maar daarna moeten ze ook periodiek geëvalueerd worden. In veel gevallen zal de inschakeling van een externe personeelsmedewerker nuttig zijn om te komen tot waardevolle afspraken en het periodiek evalueren daarvan.

5.5 Personeel beter benutten

Benut personeel beter

Capaciteiten van personeelsleden kennen, taken verdelen en periodiek evalueren van ieders functioneren zijn de sleutels voor succesvol personeelsbeleid.

14. *Personeel beter benutten*

Het onderkennen en benutten van capaciteiten, het maken van afspraken over taken en

verantwoordelijkheden en het periodiek bespreken daarvan zijn de belangrijkste maatregelen om de mogelijkheden van personeel beter te benutten binnen het bedrijf.

Binnen MKB en andere landbouwsectoren is volop ervaring met personeelsmanagement.

Het verdient aanbeveling deze te benutten en daar waar nodig toepasbaar te maken voor de melkveehouderij. Daarbij zou het accent gelegd moeten worden op het benoemen van taken en verantwoordelijkheden binnen het bedrijf en op het houden van functioneringsgesprekken.

5.6 Investerings in gebouwen en installaties verlagen

Geef meer aandacht aan afwegingen rond investeringen in gebouwen en installaties

Het optimaal managen van over- en onderbezetting van stallen en installaties is een steeds terugkomend probleem op groeiende bedrijven. Continu moeten daarvoor oplossingen gezocht worden. Ook de keus van het juiste investeringsmoment en het laag houden van investeringen die te maken hebben met het vergroten van het bedrijf zijn continu aandachtspunt.

15. *Goedkope oplossingen voor overbezetting van stallen ontwikkelen*

Bij continue bedrijfsgroei ontstaan er periodiek perioden met overbezetting van stallen. Er is meer aandacht nodig voor goedkope en arbeidsefficiënte oplossingen tijdens deze perioden. Vaak zal het gaan om tijdelijke voorzieningen in afwachting van nieuwbouw. Onderdeel hiervan is ook de kwaliteit van het veemanagement tijdens overbezettingsperioden.

16. *Goedkoper bouwen bij nieuwbouw*

Keuzes rond nieuwbouw van stallen hebben grote financiële gevolgen en zijn in een latere fase medebepalend voor uitbreidingsmogelijkheden. Goedkoper bouwen en variabel of modulair bouwen kunnen oplossingen zijn in de richting van lagere huisvestingskosten en betere uitbreidingsmogelijkheden in een volgende groeifase.



17. *Optimaliseren koecomfort*

De zoektocht naar het verder optimaliseren van ligbed, stalvloer, boxafmeting en -materiaal, ventilatie en lichtintensiteit is nog niet afgelopen. Op dit punt zijn er nog volop ontwikkelingen gaande en er worden er ook nog vele verwacht. De noodzaak om meer comfort te bieden in de stal is groot omdat vrijwel alle dieren op grote bedrijven binnen worden gehouden.

18. *Looplijnen verkorten*

Er is weinig objectieve kennis over logistiek en looplijnen, die vooral van belang zijn uit oogpunt van arbeid en ziekte-preventie. Het zou nuttig zijn deze kennis te actualiseren en breder te verspreiden.

19. *Oplossingen voor oplopende melktijden ontwikkelen*

Melkveehouders die van mening zijn dat de melktijden te lang zijn of dat de capaciteit van de melkstal te gering is geworden in verhouding tot de grootte van de veestapel, staan voor de keus om een nieuwe melkinstallatie te bouwen dan wel een andere voorziening te treffen. Bijvoorbeeld tijdelijk of meer permanent extra arbeid inhuren in de vorm van een melker of een melkrobot aanschaffen. Het is gewenst gericht te verkennen welke goedkope en arbeidsbesparende oplossingen er zijn voor melkveehouders die in deze situatie zitten. Het gaat hier dus om een antwoord op de vraag: hoe kan ik het langer uitzingen met mijn bestaande melkstal? [Dit punt is een nadere uitwerking van actiepunt 6.]

5.7 Ondernemingsvormen ontwikkelen

Ontwikkel passende ondernemingsvormen

Zowel voor de toekomstige bedrijfsovername als voor samenwerking en fusies tussen bedrijven moeten beter passende ondernemingsconcepten ontwikkeld worden.

20. *Op zoek naar nieuwe ondernemings- en financieringsconcepten*

Zowel bij ondernemers als adviseurs leeft sterk het besef dat kapitaalintensieve grootschalige bedrijven behoefte hebben aan andere eigendoms- en financieringsconstructies. Dit geldt niet alleen in de fase van bedrijfsovername. Nieuwe constructies moeten er ook voor zorgen dat bedrijven sneller kunnen groeien. Verder zullen ze een stimulans zijn voor samenwerking tussen ondernemers en voor het samenvoegen of fuseren van bestaande bedrijven.

21. *Jonge ondernemers eerder opnemen in bedrijfsleiding*

Uit het onderzoek is gebleken dat jonge ondernemers een positievere toekomstverwachting hebben dan oudere. Ze zien meer kansen en verwachten een sterkere groei van het bedrijf. Daarnaast hebben we gemerkt dat de jongere ondernemers zich nogal eens geremd voelen door hun vader in het realiseren van hun groeiambitie. Voor de ontwikkeling van de bedrijven zou het goed zijn dat jongeren eerder meer zeggenschap krijgen binnen de bedrijfsleiding en daarmee meer invloed op de bedrijfsontwikkeling.



5.8 Maatschappelijke acceptatie rond beweiding handhaven

Handhaaf maatschappelijke acceptatie rond beweiding

Om maatschappelijke zorgen over dierenwelzijn te voorkomen moeten innovatieve werkwijzen worden ontwikkeld rond beweiding op grootschalige bedrijven.

22. *Innovatieve oplossingen voor koe in de wei*

Grootschalige bedrijven kiezen er zeer bewust voor om koeien binnen te houden.

De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Weiden vergt meer arbeid.
- Opstallen zorgt voor een constant rantsoen en daardoor voor gezondere dieren.
- Grotere kans op zodebeschadiging bij grote koppels.

Ondanks de bewuste keus voor koeien binnen houden, maken de veehouders zich wel zorgen over het nadelige effect dat opstallen kan hebben op het imago van hun bedrijf en product.

Om de melkkoeien van grootschalige bedrijven in de toekomst opnieuw in de wei te kunnen zien, zullen er innovatieve oplossingen ontwikkeld moeten worden. Daarbij gaat het om oplossingen die uit oogpunt van economie, arbeid en kwaliteit van veemanagement aantrekkelijk zijn.

5.9 Ruwvoermanagement verbeteren

Verbeter het ruwvoermanagement

Het verminderen van conserverings- en bewaringsverliezen en het beter benutten van ruwvoeroverschotten staan hierbij centraal.

23. *Meer aandacht voor kwaliteit van conservering en bewaring*

Om conserverings- en bewaringsverliezen te verminderen moeten het inkuil- en met name het uitkuilmanagement verbeterd worden. Welke methoden zijn geschikt voor toepassing op grootschalige bedrijven? Belangrijke criteria zijn: arbeid, kosten en kwaliteit van het voer.

24. *Overschot aan ruwvoer beter benutten*

Grondruil met akkerbouwers, teeltplanoptimalisatie, eigen krachtvoer verbouwen en meer eigen ruwvoer in het rantsoen zijn hier de te onderzoeken mogelijkheden voor het beter benutten van eigen grond en voer.