

De Nieuwe Realiteit volgens experts uit Nederlandse melkveehouderij

Prioritaire thema's en bedrijfsaanpassingen op melkveebedrijven in de komende 10 jaar

Jelle Zijlstra en Michel de Haan, Animal Sciences Group van Wageningen UR

1. Inleiding

In deze notitie worden de resultaten beschreven van drie workshops waarin experts toekomstige prioritaire thema's hebben geïnventariseerd en geprioriteerd in combinatie met mogelijke bedrijfsaanpassingen waarmee melkveehouders zouden kunnen inspelen op de toekomstige thema's. Aan de eerste workshop deden sector-deskundigen mee vanuit het toeleverend en afnemend bedrijfsleven, LNV, PZ, WUR en twee melkveehouders. De resultaten hiervan zijn beschreven onder 2. In de twee andere sessies, waarvan de resultaten zijn beschreven onder 3, stonden ideeën en aanpassingen van melkveehouders centraal. De conclusies van de bijeenkomsten zijn samengevat onder 4.

2. De opinie van sector-experts

2.1. Werkwijze

Op 29 oktober 2007 is een workshop georganiseerd met een breed samengestelde groep van 11 kenners van de internationale zuivelmarkt en de Nederlandse melkvee- en zuivelsector met vertegenwoordigers van de volgende organisaties: Rabobank Nederland, Friesland Foods, LNV, Productschap Zuivel, LEI-WUR, Nutreco Hendrix-UTD, Van Bakel, Accon-Avm en twee veehouders met veel kennis van de internationale markt op grond van hun nevenfuncties als resp. bestuurder van Friesland Foods en consultant. De niet-veehouders die deelnamen aan de workshop waren meestal hoofden van afdelingen of landelijk sector-specialist. Ze waren uitgenodigd op basis van (in volgorde van prioriteit):

1. hun veronderstelde kennis van de ontwikkelingen binnen de mondiale zuivelmarkt;
2. hun verondersteld vermogen om deze ontwikkelingen te vertalen naar beslissingen van melkveehouders.

Tijdens de bijeenkomst met deze experts is stapsgewijs het volgende programma doorlopen:

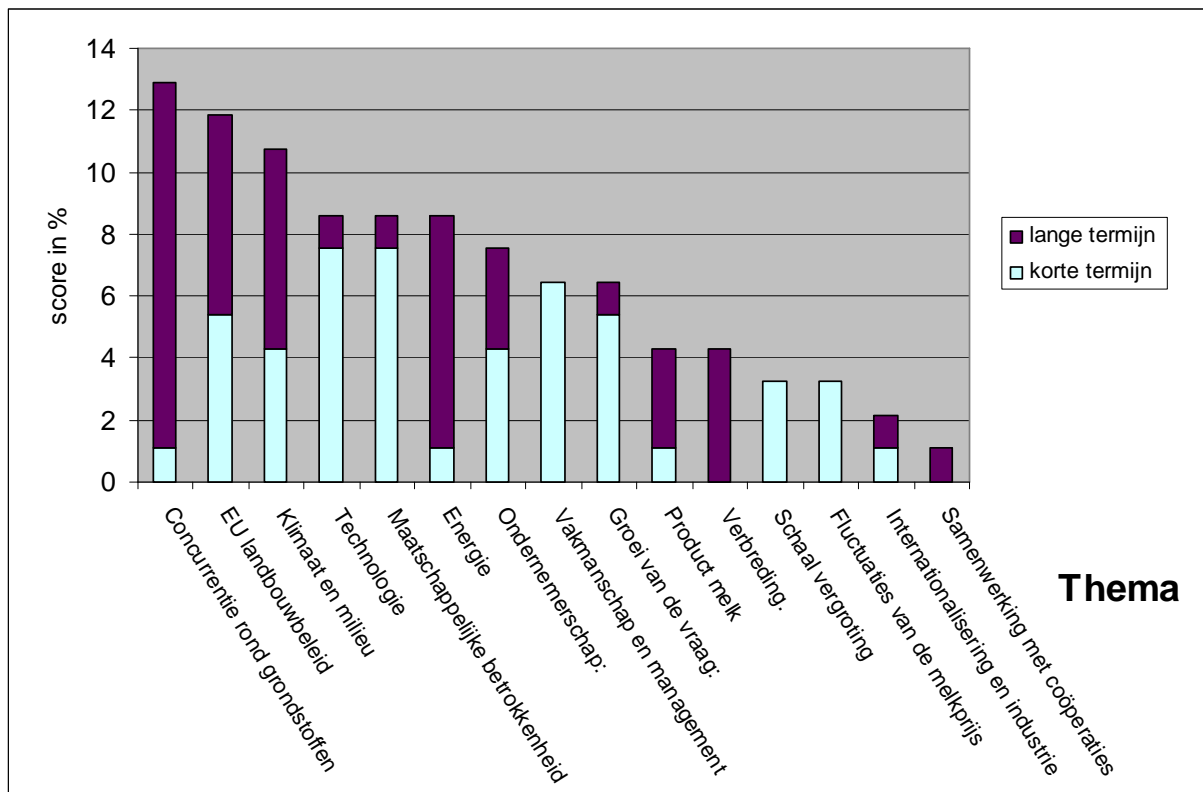
1. Inventariseren van de belangrijkste veranderingen voor de melkveesector op weg naar 2018. Na een open brainstorm over deze veranderingen, zijn ze vervolgens door alle deelnemers met stickers op prioriteitsvolgorde gezet voor zowel de korte (0-3 jaar) als de langere termijn (4-10 jaar).
2. Inventariseren van maatregelen waarmee melkveehouders zouden kunnen inspelen op die veranderingen. Deze inventarisatie is op twee wijzen uitgevoerd. Allereerst is voor de belangrijkste veranderingen (thema's uit de inventarisatie onder 1) aangegeven hoe melkveehouders daar op in zouden kunnen spelen. Vervolgens is daarna de toekomst integraal benaderd door de alle deelnemers te vragen aanpassingen te benoemen die worden gevraagd van melkveehouders en prioriteitscijfers toe te kennen aan deze aanpassingen.

2.2. Resultaten

2.2.1. Prioritaire thema's volgens open brainstorm

De open brainstorm naar aanleiding van de vraag: "Wat zijn de belangrijkste veranderingen voor de melkveesector op weg naar 2018?" leverde ca. 110 reacties op die zijn geclusterd tot 17 hoofdthema's. Samen met de bijbehorende scores zijn ze weergegeven in figuur 1.

Figuur 1. Prioritaire thema's voor de toekomst van de melkveehouderijsector volgens de mening van de sector-experts.



Toelichting: Op de x-as staan de benoemde thema's in volgorde van belangrijkheid. Op de y-as staan de scores in procenten van de door de sector-experts toegekende punten.

De sector-experts hebben hun prioritaire thema's gekozen op basis van het belang dat zij aan dat thema toekennen voor de komende jaren. Dat belang kan te maken hebben met zowel invloed van het thema op het inkomen van melkveehouders, als op gedrag en ondernemerschap van melkveehouders.

De concurrentie tussen sectoren rond grondstoffen ziet men als sterk sturend voor de toekomst van de melkveesector, met name op de langere termijn. Hierbij gaat het vooral om de grondstoffen grond (lees ook: mestplaastingsruimte), voer, vee, arbeid en water. Landbouwsectoren zullen zowel binnen Nederland als internationaal meer en meer moeten concurreren om deze grondstoffen. Het tweede prioritaire thema is het EU-landbouwbeleid. Dit omdat de komende jaren de EU-zuivelmarkt nog verder zal veranderen dan het voorgenomen en uitgevoerde beleid dat reeds heeft gedaan. Beslissingen

rond quotering en inkomenstoelagen zullen strategie en bedrijfsvoering zowel op korte als langere termijn nog sterk beïnvloeden. Dat dit ook geldt voor de langere termijn heeft er mee te maken dat het jaar van afschaffing valt binnen wat hier is gehanteerd als langere termijn. Een eveneens grote invloed verwacht men van de randvoorwaarden die worden gesteld op basis van milieu- en klimaatbeleid. Hierin zijn ook de effecten maatregelen rond mest, ammoniak, broeikasgassen en water opgenomen. Met name het wel of niet continueren van derogatie, de uitstoot van broeikasgassen en de Kaderrichtlijn Water worden gezien als thema's met een grote invloed op de ontwikkeling van de melkveehouderij.

Er blijken vrij duidelijke verschillen te zijn tussen sturende factoren op de korte en die op langere termijn. Uit figuur 1 blijkt dat men voor de komende drie jaar veel sturing verwacht door de thema's technologie, maatschappelijke invloed, vakmanschap en management van de veehouder, groei van de mondiale vraag naar melk en het EU-beleid. Op wat langere termijn zullen vooral de thema's concurrentie rond grondstoffen, energie, EU-beleid en beleid rond klimaat en milieu een belangrijke rol gaan spelen.

De thema's die te maken hebben met de afzetorganisaties scoren binnen de groep vrij laag. De samenwerking met coöperaties en de internationalisering van de afnemers van melk zijn weliswaar genoemd als factoren die invloed hebben, maar bij de prioritering geven de experts aan dat men niet verwacht dat de ontwikkelingen rondom deze thema's binnen de komende 10 jaar van groot belang zijn voor de positie van de Nederlandse melkveehouderij en de ondernemers daarbinnen. Dat hieruit niet afgeleid kan worden dat thema's aan de vraagkant weinig aandacht krijgen van de experts, blijkt uit de scores voor de thema's product melk (imago en marktpotentie van melk), groei van de vraag en maatschappelijke betrokkenheid.

Relativerende bespiegelingen over toekomst van melkveehouderij in Nederland

Aan het eind van de bespreking van ontwikkelingen en trends hebben de experts een inventarisatie gemaakt van relativerende opmerkingen bij de eigen opsomming van thema's aan de hand van de vraag: "hoe zou de nar reageren op deze opsomming van thema's?" Uit de inventarisatie van reacties die daarbij ontstond en de waardering ervan door de aanwezigen, bleek dat een aantal relativerende opmerkingen veel aanhang kreeg:

a. Voor de korte termijn:

- o Onze vaardigheden om te verkennen zijn beperkt: hou er rekening mee dat de experts niet beschikken over de goede brillen, antennes en thermometers om de toekomst te voorspellen.
- o Een financiële crisis in de melkveehouderij zou een versnelde structuurontwikkeling (sterke daling van aantal bedrijven) kunnen geven en daarmee een snelle scheiding tussen de goede en de minder goede ondernemers realiseren. Bij de huidige omstandigheden gaan wijzigingen in aantallen bedrijven langzaam en kunnen relatief veel economisch suboptimale bedrijven nog voort blijven bestaan.

b. Voor de lange termijn

- o Melkveehouderij wordt een intensieve-veehouderij-sector. De hoge grondkosten, het beperkte rendement op die grond in combinatie met meer zakelijk ingestelde melkveehouders, zullen leiden tot meer grondloze bedrijven of bedrijven met weinig grond.

- Nederland is op langere termijn geen logische vestigingsplaats voor melkveebedrijven: dure grond, dure arbeid en veel wettelijke eisen voor bedrijven met vee. De melkveehouderij zal langzamerhand verdwijnen naar landen met betere randvoorwaarden.
- De rol van melkveehouderij in Nederland zal veranderen: meer parklandschap-achtige vormen van melkvee houden, met als belangrijke functies: natuurbeheer en recreatiemogelijkheden voor stedelingen (“boerengolf en koeknuffelen”).

Uit deze opmerkingen komt duidelijk naar voren dat het niet zonder meer logisch is dat de Nederlandse melkveehouderij zich geleidelijk verder ontwikkelt volgens de ontwikkelingslijnen van de afgelopen 10 à 30 jaar. Ontwikkelingsscenario's in de richting van enerzijds intensief grondloos melkvee houden en anderzijds natuur- en recreatiegericht melkvee houden lijken volgens de experts voor de hand liggende ontwikkelingsrichtingen. Mogelijk in combinatie met een afnemend belang van melkveehouderij in Nederland.

2.2.2. Gevolgen voor aanpassingen door melkveehouders

Alle sector-experts hebben de vraag beantwoord wat zij de meest belangrijke aanpassingen vinden die van melkveehouders gevraagd worden tijdens de komende 10 jaar. Iedere deelnemer heeft er maximaal zeven beschreven en vervolgens zijn deze zeven zowel door de betreffende deelnemer zelf als door 6 collega's geordend op prioriteit. De daardoor ontstane lijst van iedere deelnemer is op basis van de toegekende prioriteitspunten gesorteerd op prioriteit. Vervolgens heeft op iedere lijst de aanpassing met de laagste prioriteit een 1 gekregen, de dan volgende een 2 enz. tot en met een 7 voor de hoogst geprioriteerde in het geval van zeven opgesomde aanpassingen. Daarna zijn alle aanpassingen geclusterd tot thema's en de bijbehorende punten van alle aanpassingen die binnen dat thema zijn genoemd, zijn gesommeerd. Het gevolg daarvan zijn de resultaten in figuur 2.

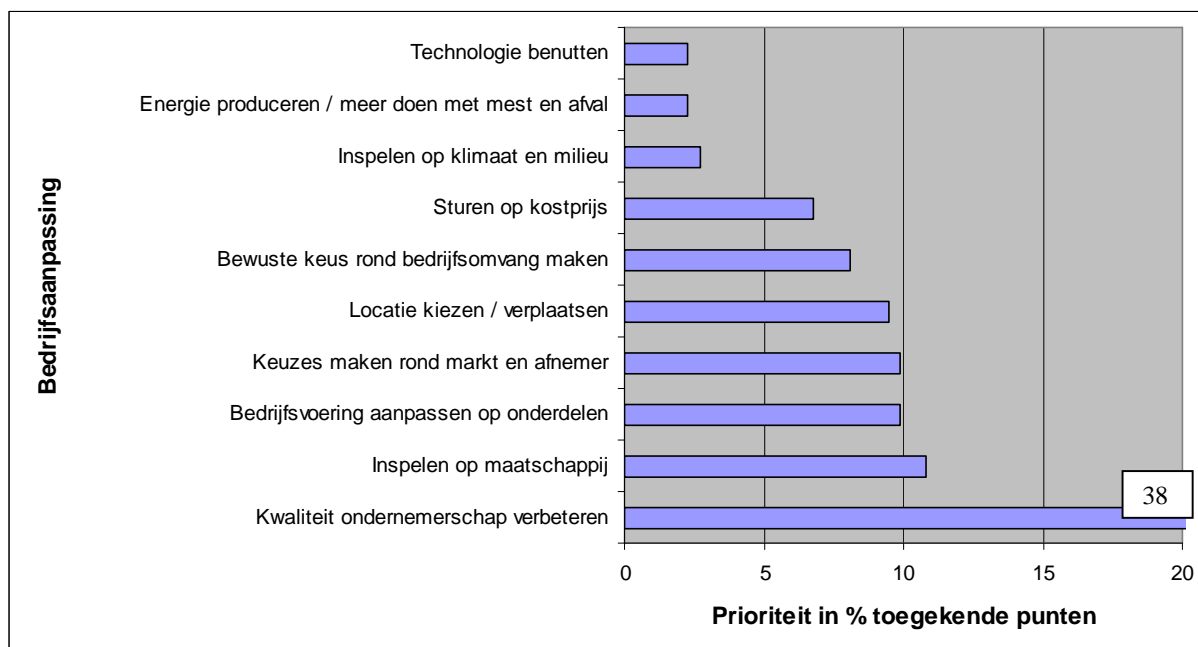
Uit deze grafiek blijkt dat wanneer aan de experts wordt gevraagd om de thema's voor de toekomst te vertalen naar aanpassingen voor de melkveehouders, dat dan het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap van melkveehouders verreweg de hoogste prioriteit krijgt. De meer concrete aanpassingen die hier het vaakst bij worden genoemd hebben vooral betrekking op het bepalen en realiseren van de bedrijfsstrategie, de verdere ontwikkeling van competenties en kennis rond ondernemen, oriëntatie buiten de eigen sector (markt en maatschappij) en het vertalen van wat men daar waarneemt naar aanpassingen op het eigen bedrijf. Dit punt kent daarmee een vloeiende overgang met de volgende aanpassing op basis van prioriteit: inspelen op maatschappelijke wensen.

Vervolgens komen op de derde plaats de meer directe aanpassingen in de bedrijfsvoering. Bij de nadere uitwerking zijn hier vooral genoemd:

- Grond beter benutten wat moet resulteren in een hogere voerproductie. Dit geldt ook voor marginale gronden, in de meeste gevallen grond waarop een vorm van natuurbeheer wordt toegepast.
- Het beter benutten van het eigen ruwvoer.
- Benutten van bijproducten die vrijkomen bij de productie van ethanol. Deze producten opnemen in rantsoenen om daarmee de voerkosten te verlagen.
- Het verbeteren van de arbeidsproductiviteit, o.a. ook door looplijnen op het bedrijf te optimaliseren.
- Diergezondheid en dierwelzijn verbeteren.

Het laatste punt vertoont enige overlap met de aanpassing “technologie beter benutten” wat op de onderste plaats staat bij de aanpassingen in figuur 2.

Figuur 2. De belangrijkste bedrijfsaanpassingen die volgens de sector-experts worden gevraagd van veehouders in de komende 10 jaar.



Toelichting: op de y-as staan de genoemde bedrijfsaanpassingen en op de x-as is met het percentage toegekende punten aangegeven hoe belangrijk men de betreffende aanpassing vindt.

Meer bewuste keuzes maken rond markt en afnemer is de volgende in prioriteit. De onderliggende meer concrete aanpassingen hebben hier vooral betrekking op de keus van de keten, de afnemende partij en het maken van afspraken met afnemers. De punten 5 en 6 op de ranglijst hebben beide te maken met de invulling van strategische beslissingen: de keus van de locatie en die van de omvang van het bedrijf. Met name voor ondernemers die kiezen voor groei en investeren, zal meer en meer de vraag zijn: waar levert mijn geïnvesteerd vermogen het hoogste rendement op? Soms ook in combinatie met de vraag waar uit oogpunt van eisen rond ruimtelijke ordening de plannen het gemakkelijkst te realiseren zijn. Ook rond de omvang zal de ondernemer keuzes moeten maken wanneer er uitbreidingsplannen zijn. Daar waar groeiplannen in het verleden meer het karakter van een automatisme hadden dat vooral werd geremd door de beperkingen van (de investeringsruimte in) het quotum, zullen ze in de toekomst, wanneer die beperkingen zijn verdwenen, veel meer een eigen keus vergen. Zeker met het oog op economische schaalvoordelen dringt zich dan meer en meer de vraag op: hoe ver wil de ondernemer gaan in zijn groei-ambities? Met name de afweging “Wil ik eenmans- of een meermansbedrijf?” speelt daarbij een grote rol, volgens de aanwezigen tijdens de expert-bijeenkomst.

3. De opinie van melkveehouders

3.1. Werkwijze

Op 22 november en 7 december (in 2007) zijn workshops gehouden voor twee geselecteerde groepen veehouders. De veehouders waren met name geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- o Grote interesse in toekomstverkenning melkveehouderij
- o Open houding t.a.v. creatief inspelen op de toekomst

De eerste groep van acht melkveehouders (bijeenkomst 22 november) was geselecteerd vanuit leden van European Dairy farmers (EDF) en de tweede groep van zeven melkveehouders was via kennismakelaars van de MelkveeAcademie (MVA) geselecteerd vanuit het adressenbestand van deze instelling. Bij de selectie van deelnemers vanuit MelkveeAcademie was daarnaast specifiek gevraagd om veehouders die jonger waren dan 40 jaar. Op één uitzondering na, bevonden alle deelnemers zich toen ook in deze leeftijdscategorie. Deze grens was gesteld om twee redenen:

1. Uit eerder onderzoek naar toekomstplannen van melkveehouders is gebleken dat ondernemers die ouder zijn dan ca. 45 jaar over het algemeen minder optimistisch zijn over de toekomst en meer risico's willen mijden dan ondernemers die jonger zijn dan deze leeftijd. Om goed zicht te krijgen op houding, ideeën en plannen van deze meer optimistische leeftijdsgroep is daarvoor een aparte workshop belegd.
2. Mede gezien het vorige punt en de tijdschik horizon die we binnen het project hanteren, mag verwacht worden dat vooral de planvorming door de groep die jonger is dan 45 jaar veel invloed zal hebben op wat er in de komende 10 jaar wordt gerealiseerd aan bedrijfsplannen in de melkveehouderij.

Voor alle geselecteerde veehouders gold dat ze grote belangstelling hebben voor strategische vragen en oplossingen rond hun bedrijfsontwikkeling en met open vizier naar de toekomst kijken. Ook deze twee kenmerken hadden een rol gespeeld bij het selecteren van deelnemers.

Tijdens de twee bijeenkomsten met deze beide groepen veehouders is stapsgewijs het volgende programma doorlopen:

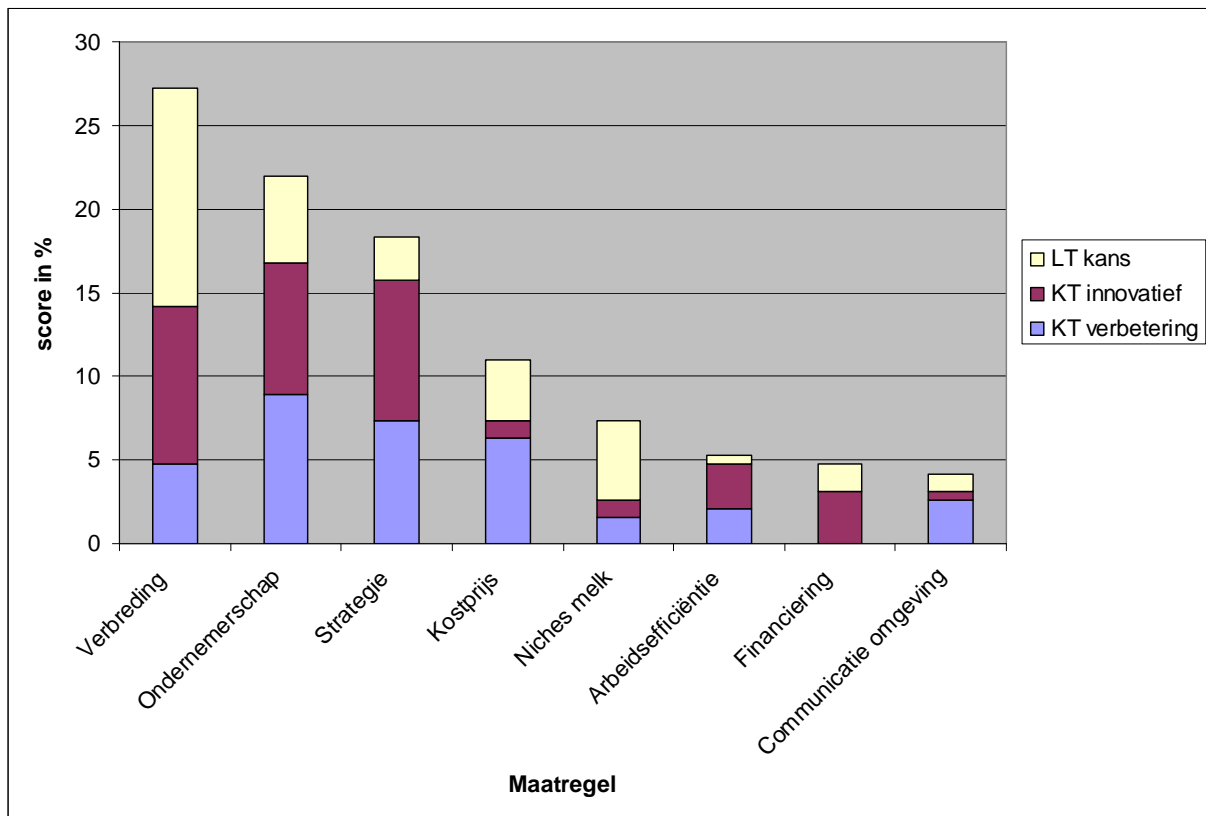
1. Invulling van een enquête waarin voor deelnemers belangrijk trends, overwegingen, kengetallen en bedrijfsaanpassingen zijn geïnventariseerd. Deze enquête is ook nog door een aantal andere groepen ingevuld en de resultaten daarvan worden niet behandeld in deze paragraaf, maar beschreven in hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk worden de beide hierboven genoemde groepen aangeduid met de termen "EDF-strategen" en "Jong Noord".
2. Vervolgens is door de groepen gebrainstormd rond de vraag: "Bedenk maatregelen waarmee melkveehouders kunnen inspelen op de toekomstige thema's?" Daarbij zijn de thema's uit figuur 1 aan de groep meegegeven als "de toekomstige thema's". Na een open brainstorm zijn de maatregelen vervolgens door alle deelnemers met stickers op prioriteitsvolgorde gezet voor zowel de korte (0-3 jaar) als de langere termijn (4-10 jaar). In 2.2. worden de resultaten van de brainstorm beschreven.
3. Als laatste heeft iedere deelnemer zeven aanpassingen aangegeven die hij/zij ziet voor zichzelf of zijn/haar bedrijf tijdens de komende 10 jaar plus de bijbehorende prioriteitsvolgorde, aflopend van 1 tot en met 7. Vervolgens zijn deze zeven ook door 5 of 6 collega's geordend op prioriteit. De daardoor ontstane lijst van iedere deelnemer is op basis van de toegekende prioriteitspunten gesorteerd op overall prioriteit. Vervolgens heeft op iedere lijst de aanpassing met de laagste prioriteit een 1 gekregen, de dan volgende een 2 enz. tot en met een 7 voor de hoogst geprioriteerde. Daarna zijn alle aanpassingen geclusterd tot thema's en zijn de bijbehorende

punten van alle aanpassingen die binnen dat thema zijn genoemd, gesommeerd. De resultaten worden beschreven in 2.3.

3.2. Maatregelen om in te spelen op de toekomst

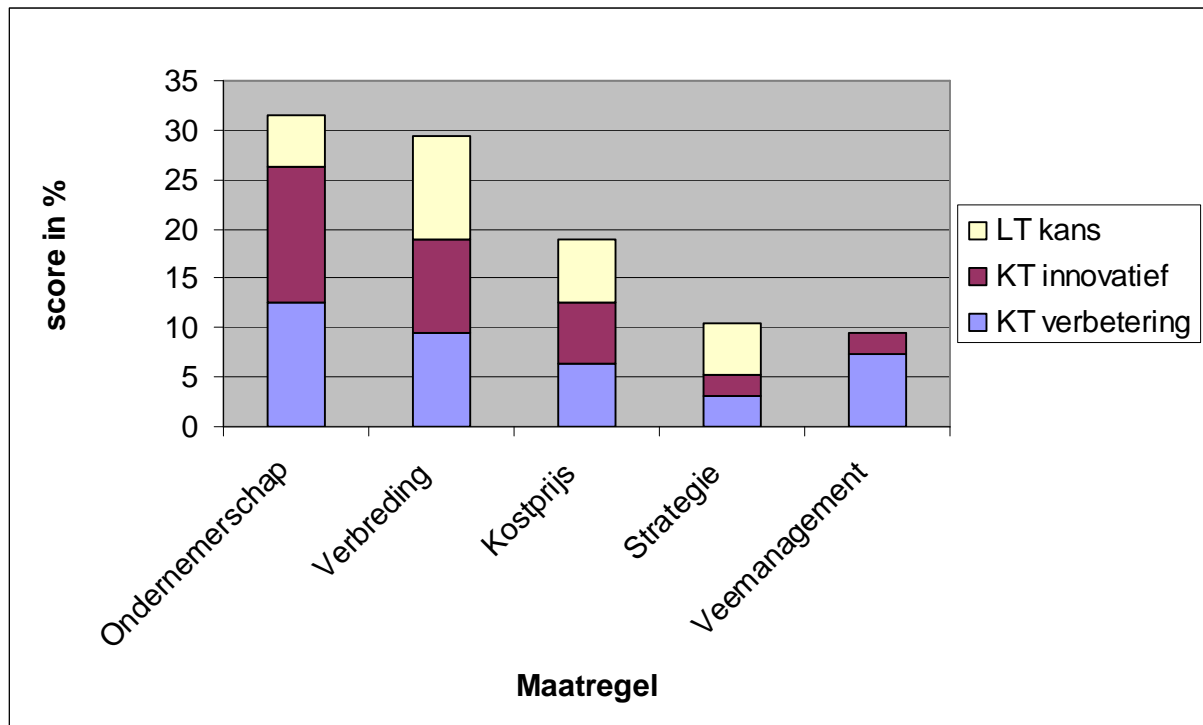
De open brainstorm en de daaropvolgende prioritering van de geïnventariseerde ideeën over maatregelen die melkveehouders zouden kunnen nemen om in te spelen op de geschetste toekomstbeelden, leverde de resultaten op zoals die zijn weergegeven in figuur 3 (EDF-groep) en figuur 4 (MVA-groep). De afzonderlijke ideeën zijn na afloop geclusterd tot de thema's zoals die zijn weergegeven in de figuren.

Figuur 3. Resultaten van de inventarisatie van maatregelen om in te spelen op de toekomstbeelden tijdens de bijeenkomst van acht EDF-veehouders



Toelichting: LT = lange termijn, KT = korte termijn. Zie begeleidende tekst voor verdere toelichting.

Figuur 4. Resultaten van de inventarisatie van maatregelen om in te spelen op de toekomstbeelden tijdens de bijeenkomst van zeven MelkveeAcademie-veehouders



Toelichting: LT = lange termijn, KT = korte termijn. Zie begeleidende tekst voor verdere toelichting.

Tijdens het prioriteren van de geïnventariseerde maatregelen kon met behulp van kleuren onderscheid worden gemaakt tussen:

- Ideeën met geringe nieuwsaarde die op korte termijn toepasbaar zijn op het bedrijf (in grafieken aangeduid met KT verbetering)
- Meer innovatieve ideeën die op korte termijn toepasbaar zijn op de bedrijven (KT innovatief)
- Ideeën die men op korte termijn niet toepasbaar vindt maar op langere termijn wel interessant worden genoemd (LT kans).

Definitie van ondernemerschap door de groepen

Uit de figuren is af te leiden dat men op korte termijn vooral veel verwacht van maatregelen die het ondernemerschap verbeteren. Daarbij moet worden aangetekend dat het hier ging om een aantal ideeën die tijdens de bijeenkomst zijn geclusterd tot de groep "ondernemerschap". Als gevolg van verschillend geformuleerde ideeën tijdens de twee bijeenkomsten, kreeg het begrip ondernemerschap in beide bijeenkomsten dus ook een iets andere invulling. *Door de EDF-veehouders werden vooral de volgende maatregelen bedoeld: meer rendement halen uit het bedrijfskapitaal, breed oriënteren, visie ontwikkelen en plannen maken. De MVA-veehouders noemden hier vooral: kansen en persoonlijke kwaliteiten benutten en alternatieven voor de melkafzet zoeken.*

Ook maatregelen rond verbreding worden vaak genoemd als aanpassing die men overweegt. Bij de EDF-veehouders hadden deze vooral betrekking op het starten van niet-agrarische activiteiten. Daarnaast worden ook kansen rond energie, mest en CO₂ genoemd. De MVA-veehouders zien vooral kansen in energie en de productie van melk uit plantaardige grondstoffen, dus zonder inzet van de koe. Meer dan voor de andere maatregelen geldt dat men verbredingsinitiatieven vooral ziet als kansen op de langere termijn.

Van maatregelen rond strategie en kostprijs wordt ook verwacht dat ze veel mogelijkheden bieden om in te spelen op de toekomst. Bij strategie gaat het vooral om: schaalvergroting, locatiekeuze, vereenvoudiging van de bedrijfsorganisatie, specialisatie en melkvee houden met weinig of geen grond. Bij kostprijs gaat het met name om aanpassingen die gericht zijn op goedkoop bouwen van nieuwe stallen en het gebruik van subsidies en fiscale faciliteiten. De EDF-veehouders leggen hier veel nadruk op het verbeteren van rendement en kasstroom en op zuinig boeren.

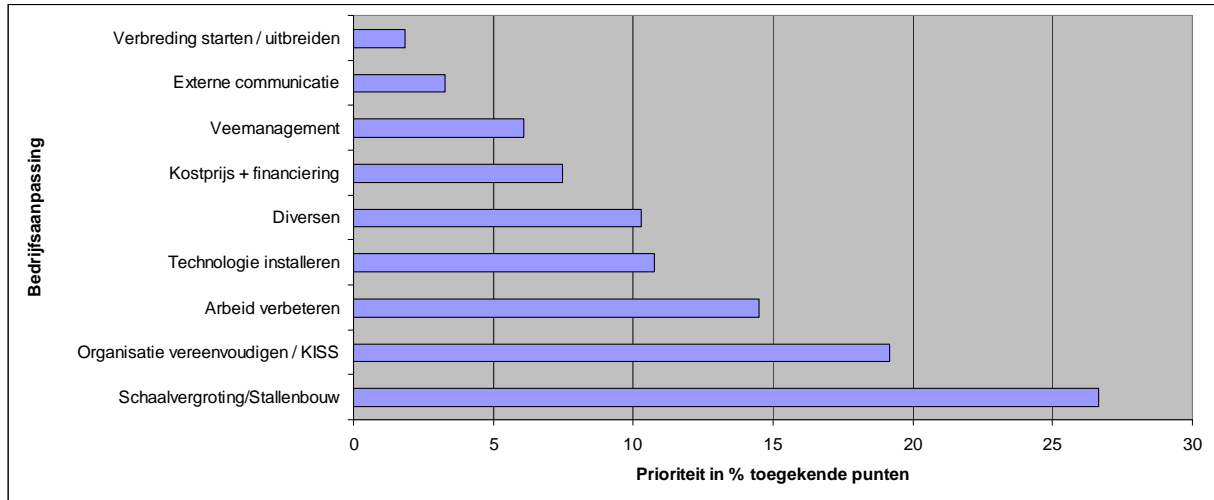
Op termijn zien de EDF-veehouders enige kansen rond niche-melk (onderscheidend product, inspelen op behoeften en melk van andere samenstelling). De MVA-melkveehouders verwachten op korte termijn extra resultaat te bereiken door ander veemanagement, met name aanpassing van de voeding en meer preventief werken rond gezondheid.

Alles overziend zijn er vrij veel overeenkomsten tussen de resultaten uit de beide groepen veehouders. Op onderdelen verschillen ze wel, maar de hoofdlijnen komen vrij sterk overeen. De belangrijkste conclusie daarbij is: op korte termijn veel aandacht voor ondernemerschap, strategie en kostprijs en op langere termijn meer aandacht voor verbreding of ingrijpende vernieuwing van het agrarische bedrijfssysteem.

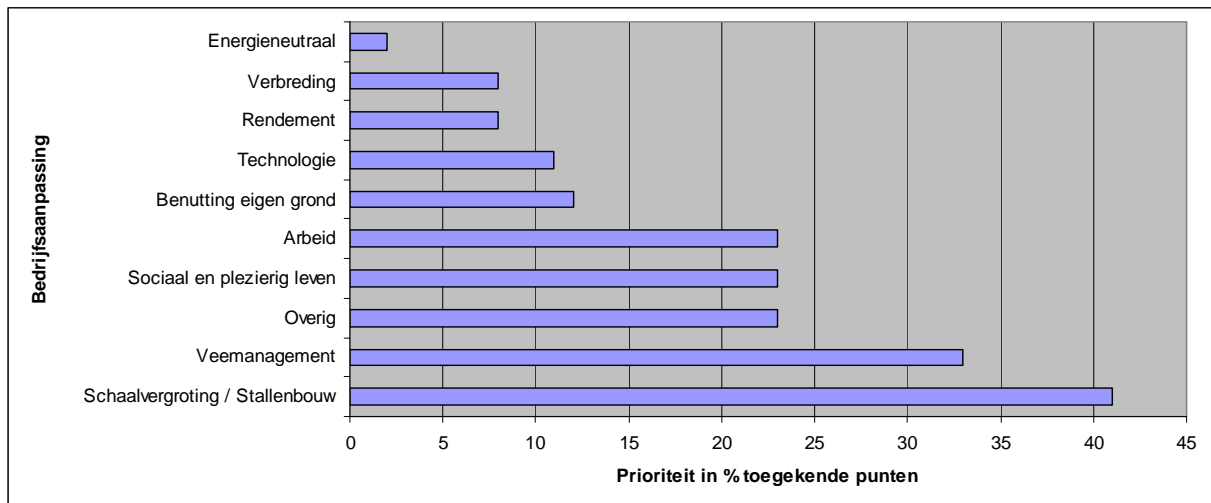
3.3. Aanpassingen voor eigen bedrijf

Het benoemen van aanpassingen die men de komende 10 jaar wil nemen op, of overweegt voor het eigen bedrijf, leverde de resultaten op die zijn weergegeven in figuur 5 voor de EDF-veehouders en figuur 6 voor de MVA-veehouders.

Figuur 5. De belangrijkste bedrijfsaanpassingen die de acht EDF-veehouders in de komende 10 jaar willen aanbrengen binnen bedrijf of persoonlijke ontwikkeling.



Figuur 6. De belangrijkste bedrijfsaanpassingen die de zeven Melkvee-Academie-veehouders in de komende 10 jaar willen aanbrengen binnen bedrijf of persoonlijke ontwikkeling.



Bij de voorgenomen aanpassingen staan het brede begrip schaalvergroting in combinatie met stallenbouw verreweg het hoogst op de prioriteitenlijst. Meer concrete omschrijvingen die hier vaak bij worden genoemd zijn: opschalen, gebouwen uitbreiden, nieuwbouw, uitbreiden naar meerdere honderden koeien, meerdere locaties en vergunningen regelen. Maatregelen op het gebied van arbeid en het vereenvoudigen van de organisatie krijgen ook veel aandacht. Het laatste punt vooral van de EDF-veehouders. “Keep it safe and simple KISS” zien zij als belangrijk doel, met het oog op het inschakelen van externe medewerkers. Bij delegatie van werk horen eenvoudige procedures: niet te veel toeters en bellen en geen werkwijzen die de veehouder alleen zelf goed kan uitvoeren.

Binnen de groep MVA-veehouders krijgen aanpassingen op het gebied van veemanagement veel nadruk. Hierbij gaat het om (in volgorde van belangrijkheid): verbeteren koewelzijn, verbeteren gezondheid, verbeteren voeding en betere jongvee-opfok. Dit moet vooral leiden tot een langere levensduur van het vee. Door de EDF-veehouders worden deze aanpassingen ook genoemd alleen krijgen ze daar iets minder nadruk: slechts 6% van de toegekende punten tegenover 33% bij de MVA-veehouders. De MVA-veehouders benadrukken ook vrij sterk dat ze meer aandacht willen voor een sociaal en plezierig leven. Mogelijk wordt dit verschil t.o.v. de EDF-veehouders veroorzaakt door de gemiddeld jongere leeftijd van deze veehouders waarbij ze het gevoel hebben meer aandacht te willen besteden aan gezin, andere sociale contacten en vrije tijd. Daartegenover staat dat onder de bedrijfsaanpassing arbeid bij de EDF-veehouders een aantal keren de behoefte aan minder fysieke inspanning is genoemd. Wellicht veroorzaakt door de gemiddeld hogere leeftijd van deze groep dat deze behoefte prominenter naar voren komt. Aanpassingen rond arbeid krijgen binnen beide groepen veel aandacht. De concrete aanpassingen waar het hier om gaat zijn vooral: verbeteren van de arbeidsefficiëntie, aanstellen van externe medewerker(s), het verminderen van de fysieke werklast en de afweging om het melken met een robot of met personeel uit te voeren. Het vernieuwen van de melkstal speelt ook de grootste rol binnen de aanpassingen die zijn genoemd binnen het thema technologie. Bij technologie worden afwegingen rond voerrobotten in het geheel niet genoemd.

4. Conclusies

Thema's die de ontwikkeling bepalen

Volgens de sector-experts zijn de volgende vijf thema's van groot belang voor de ontwikkeling van de melkveehouderijsector in de komende 10 jaar:

1. *Concurrentie rond grondstoffen*, zowel nationaal (m.n. grond en mestplaatsing) als internationaal (m.n. voer).
2. *Het EU-landbouwbeleid* dat via diverse nog te nemen stappen zal leiden tot het beperken van prijsondersteuning en afschaffing van de melkquotering.
3. *Het klimaat- en milieubeleid* dat de ontwikkeling van de melkveehouderij zal beperken.
4. *Technologische ontwikkelingen* die met name de arbeidsefficiëntie en de kwaliteit van het veemanagement kunnen verbeteren.
5. *Maatschappelijke betrokkenheid* bij de sector die met name zijn invloed zal tonen in extra nadruk op dierenwelzijn (inclusief weidegang) en ruimtelijke ordening (omvang en locatie van bedrijven)

Bedrijfsaanpassingen

De vijf belangrijkste aanpassingen voor bedrijf en ondernemer voor de komende vijf jaar zijn volgens de experts:

1. *Het verbeteren van het ondernemerschap.*
Alle groepen zijn het erover eens dat dit de belangrijkste maatregel is die bedrijven kunnen nemen om het perspectief te verbeteren. De onderliggende concrete acties zijn hierbij: persoonlijke kwaliteiten benutten, signalen uit de omgeving (maatschappij en andere ondernemers) oppikken en vertalen naar kansen voor het eigen bedrijf en als laatste het vaststellen en uitvoeren van de eigen bedrijfsstrategie.
2. *Uitbreiding van het bedrijf.*
Dit heeft betrekking op bedrijfsuitbreiding in het algemeen (gebouwen, grond en vee) maar in het bijzonder op de bouw van nieuwe stallen.
3. *Het verbeteren van de arbeidsefficiëntie*
Dit gaat met name gebeuren door de inzet van nieuwe technologieën en door gerichtere keuzes rond automatisering versus personeel. Ook het verbeteren en vereenvoudigen van de bedrijfsorganisatie valt hieronder.
4. *Het verbeteren van het veemanagement*
Met name op de punten koewelzijn, gezondheid, voeding en jongvee-opfok worden verbeteringsmogelijkheden gezien.
5. *Het beter benutten van grond en (ruw)voer*
De stijgende kosten van beide maken het nodig ze beter te benutten.