



## ‘Twee jaar na Wijffels’

Verlag discussiebijeenkomst 17 juni 2003



November 2003



## ‘Twee jaar na Wijffels’

Verslag discussiebijeenkomst 17 juni 2003

## **Voorwoord**

### **'Aan de slag met transitie melkveehouderij'**

#### **Verslag van de discussiedag op 17 juni 2003 te Driebergen**

'Aan de slag met transitie melkveehouderij' was een discussiedag voor alle partijen uit de melkveehouderijketen. Koeien & Kansen organiseerde deze dag samen met vertegenwoordigers van LNV, LTO, NZO en DLO op 17 juni in Driebergen. Hoofddoel van de dag was concrete bouwstenen aan te dragen voor (onderzoeks)projecten gericht op het versterken van een duurzame melkveehouderij in ons land. Daartoe discussieerden ca. 100 vertegenwoordigers uit diverse schakels van de zuivelketen over de toekomst van de sector. Er werd gezocht naar een gedeelde visie op de overgang (transitie) naar een duurzame melkveehouderijketen. Wat zijn van daaruit de speerpunten voor het primaire bedrijf? Welke ontwikkelingsrichtingen tekenen zich af, welke kennisvragen doemen op? Wat zijn de spanningsvelden, hoe denken we over oplossingen en wie neemt dan welke rol op zich? In dit verslag volgen we de opzet van de dag. Eerst geven we een korte samenvatting van drie ochtendinleidingen door gastsprekers. Daarop beschrijven we zeven centrale thema's, die tijdens de discussies in kleine groepen en de plenaire sessie naar voren kwamen. Onder die thema's komen de spanningsvelden en de argumenten terug die in de kleine groepen zijn besproken. Tenslotte volgen weer samenvattingen van de beschouwingen van drie 'verantwoordelijke insiders' op de vraag 'hoe verder na vandaag'.

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>1</b>	<b>Aftrap met drie sprekers .....</b>	<b>1</b>
1.1	Gerrit Meester, Ministerie van LNV .....	1
1.2	Andre Soff, marketingstrateeg Consult Brand Strategy .....	1
1.3	Petra Souwerbren, Brabantse Milieufederatie .....	2
<b>2</b>	<b>Twee discussierondes in kleine groepen .....</b>	<b>3</b>
2.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): noodzaak en vergoedingen .....	3
2.2	Schaalvergroting roept vragen op .....	4
2.3	Economische duurzaamheid (inkomen en kostprijs).....	4
2.4	Kwaliteit van beleid. ....	5
2.5	Ondernemerschap .....	5
2.6	Rol zuivelsector in de markt.....	6
2.7	Communicatie/ PR voor de landbouw.....	6
<b>3</b>	<b>Drie sprekers over ‘Hoe verder na vandaag’ .....</b>	<b>7</b>
3.1	Jan van Weperen, vakgroep melkveehouderij LTO Nederland .....	7
3.2	Arie Aalberts, voorzitter raad van commissarissen Friesland Coberco Dairy Foods .....	7
3.3	Renee Bergkamp, directie Landbouw ministerie LNV.....	8

## 1 Aftrap met drie sprekers

### 1.1 Gerrit Meester, Ministerie van LNV

Meester zet de hoofdpunten uit het rapport van de commissie Wijffels nog eens op een rij. Die beschreef aan welke kenmerken de veehouderij over tien jaar zou moeten voldoen. Kernwoorden zijn hoge toegevoegde waarde en een transparante productiewijze om te mogen rekenen op acceptatie van de stedelijke samenleving. De variëteit aan soorten bedrijven neemt toe, maar Meester benadrukt dat hij daar niet zoals veel anderen uit afleidt dat het zoveel mogelijk in de richting van verbreding moet gaan. Voor de hoofdmoot van de bedrijven is schaalvergroting toch de enige weg.

Andere kenmerken zijn ketensamenwerking en individuele verantwoordelijkheid en (financiële) aansprakelijkheid waar het gaat om afgesproken kwaliteit en veiligheidsnormen. Het dierziektenbeleid zal financieel gezien een eigen verantwoordelijkheid van de sector zijn; de wijze van bestrijding moet daar op zijn aangepast, anders kunnen bedrijven de risico's niet dragen. Eenvoudig is dat niet, aangezien het moet passen in EU-beleid.

De melkveehouderij heeft een grote rol in het beheer van de open ruimte en het landschap. Dat blijft straks zo, in tegenstelling tot geluiden over de landbouw die verdwijnt, al zijn de bedrijven dan groter. Meester ziet het beheer van landschap liever gewaarborgd via inzet van plattelandsgeld voor verbetering van infrastructuur en productieomstandigheden dan via subsidies voor specifieke soorten beheer.

Hij benadrukt dat de uitwerking (in tien jaar tijd) van het rapport Wijffels allereerst een verantwoordelijkheid is van de ondernemers in de sector zelf. De overheidsrol is faciliterend en begeleidend.

Belangrijke ontwikkeling in diezelfde periode zijn een prijsdaling als gevolg van de hervormingen van het EU-beleid voor zuivel; schaalvergroting naar ongeveer 16.000 bedrijven in 2010 met gemiddeld 700.000 kg melk; Meer heel grote en ook niet-grondgebonden bedrijven. Meester haalt een LEI-studie aan waaruit blijkt dat de melkveehouderij zonder quotering nog groeipotenties heeft. "Zie dat nou niet meteen als een doembeeld. Over tien jaar zijn de bedrijven groter en naar verwachting wellicht de grond en quotumprijzen lager. Als de voorstellen van Fischler waren aangenomen kwam de melkprijs al op het niveau van de wereldmarkt. Dan wordt produceren zonder quotum haalbaar."

Inpassing van grootschalige bedrijven in kleinschalige landschappen kan een spanningsveld zijn in sommige regio's. Ook de concurrentie in een vrijere wereldmarkt en toenemende maatschappelijke randvoorwaarden staan regelmatig op gespannen voet met elkaar. Daarbij is het lastig om te produceren in een kritische hoogstedelijke omgeving, voor klanten in het buitenland.

### 1.2 Andre Soff, marketingstrateeg Consult Brand Strategy

Soff beperkt zich tot de verandering van het imago van melk. "Als die waarde in de hoofden van mensen niet verandert is het heel lastig om de waarde van de transitie in de melkprijs terug te vragen." In marketing gaat het over het vervullen van emotionele behoeftes. Dat is waar je geld voor kunt vragen. Een bekende uitspraak is 'you 'd better have a market than a mill'. Zo is het merk Coca Cola meer waard dan de bottelarijen die Coca Cola heeft.

Uit allerlei onderzoek blijkt dat mensen steeds meer kiezen op basis van het imago van dingen. Zelfs politieke partijen. Amerikanen hebben meer vertrouwen in Coca Cola en Nike dan in de Verenigde Naties. In Nederland is de ANWB het sterkste merk en Durex staat op nummer 35. Een aantal grote instellingen eindigt laag. Het geeft aan dat mensen vertrouwen hebben in merken en organisaties die concreet doen wat ze beloven.

Soff: "Ik vind het imago van groot belang voor de toekomst van melk. De verwenyoghurt van Mona en Breaker van Frico zijn succesvolle introducties, maar ze doen niet veel voor het imago van melk op zich. Puur voor melk wordt er maar 0,3% van de omzet aan reclame besteedt." De zuivelindustrie als geheel staat er wel goed voor, de zuivelmerken doen het goed. Soff vergelijkt de prijs van halfvolle melk met water. Halfvolle melk: 0,32 tot 0,45 cent per liter en 0,90 voor biologische melk. Bar-le-duc kost 0,32 per liter, Evian 0,99. "Het lukt om een basisproduct goed te verkopen, puur door de verpakking."

Om duurzaamheid betaald te krijgen moet het worden toegevoegd aan het imago van melk, stelt Soff. Dat gaat in vier stappen. De eerste vraag is: wat maakt melk nou zo uniek en relevant? Dat moet meer zijn dan een minimumgarantie, zo van: we zijn nu goed voor het milieu. De tweede is: speelt het in op een behoefte, zit men er op te wachten? "De combinatie van deze twee is heel moeilijk, maar als die bereikt is, kan het imago geld opleveren."

De derde gaat over keten en waardering. Worden de mooie beloftes, bijvoorbeeld van mooie koeien in weides en oude boerderijen, nagekomen? Langdurig aanwezig zijn, vertrouwdheid en routine opbouwen. Tenslotte is het de vraag voor welke persoon die uniekheid en die behoefte van belang zijn. "We delen mensen in zeven groepen in op grond van motivaties hoe ze in het leven staan. Ik verwacht dat de

zogenaamde afwegers het meest zitten te wachten op duurzame melk. Die zijn op zoek naar eco en vrijheid, personal growth. Voor hen moet iets echt waarde hebben, ze vallen niet op mooie plaatjes. Dat geef ik aan als inspiratie. De vraag is met wie u de concurrentie aan wilt gaan. Douwe Egberts brengt ons gezelligheid, Rust komt van Pickwick, Red Bull brengt energie, Coca Cola brengt lifestyle. Wat brengt uw melk ons?"

### 1.3 Petra Souwerbren, Brabantse Milieufederatie

Souwerbren noemt het een goede basis voor gesprek dat de noodzaak van het streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt onderkend. Kiezen voor kwaliteit is het thema van haar bijdrage, met een nadruk op ecologische duurzaamheid.

Souwerbren haalt opmerkingen aan uit een rapport van de Raad voor het Landelijk Gebied in 2001. Deze stelt vast dat de omgevingskwaliteit, het cultuurlandschap, ontstaan is als een resultante van de bedrijfsvoering. Maar ook dat het nu omgekeerd moet worden gezien. "De omgevingskwaliteit moet het motief zijn voor de productie", stelt de raad zelfs. Een belangrijke aanbeveling van de Raad is verder dat de sector zich moet richten op het concurreren op hoge toegevoegde waarde en controleerbare kwaliteit. "Landschap en landbouw zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden", stelt Souwerbren. LTO Nederland en Milieudefensie vonden elkaar in een pleidooi voor het openhouden van het Nederlandse landschap en een vitale agrarische bedrijfstak als drager van het platteland.

Souwerbren is bezorgd of de melkveehouderij op intensieve veehouderij gaat lijken. "Vraag je eens af: wat waardeert de burger vooral in de grondgebonden dierhouderij? Het sterkste symbool daarvan zijn de koeien in de wei, maar het is een kwetsbaar symbool. Als door schaalvergroting en intensivering steeds meer koeien jaar rond op stal blijven, moet u zich afvragen of Nederland daar op zit te wachten. Voor imago, dierenwelzijn, de vogels en het cultuurlandschap is het van belang de koe in het land te houden." Uit een enquête van CLM blijkt dat burgers gaan voor weidegang en er wat extra's voor willen betalen.

De samenwerking tussen LTO en Milieudefensie noemt ze 'geen onvoorwaardelijke liefde.' "Een voorwaarde is dat u zorgt voor duurzame landbouw in harmonie met de natuur. De veestapel is daarvoor nog te groot. Wij blijven scherp op de dossiers van vermesting en verzuring, heeft de melkveehouderij wel bij uitstek resultaten geboekt."

De melkveehouderij kan met agrarisch natuurbeheer een rol spelen in het landschap, maar ook een bijdrage leveren aan het beheer van grotere natuurterreinen, die belangrijk zijn voor de groene dooradering. Punt is dat die natuur tegelijk last heeft van te hoge emissies uit intensieve veehouderijbedrijven.

Souwerbren roept veehouders op om in de sfeer van blauwe diensten de handschoenen op te pakken en vindt dat extra inspanningen beloond moeten worden.

Een zorg is verder de toepassing van genetisch gemanipuleerde producten in veevoer. "Wat betekent dat voor het imago en de kwaliteit van uw product? U moet het van kwaliteit hebben en de consument duidelijk maken dat u wat extra's levert", verwijst ze naar Andre Soff. Behalve de rijksoverheid moeten ook provinciale en lokale overheden hun verantwoordelijkheid nemen met gebiedsgericht beleid en dito financiering. "Een aanbeveling aan u is om gebiedsgericht naar kansen te zoeken en die met overheden op te pakken."

De milieubeweging is er voor om sturende BTW-maatregelen in te voeren. Daarmee kun je geld genereren om duurzame productie en maatschappelijke diensten te betalen.

De biologische landbouw is al een gecertificeerde productiemethode waar de consument meer voor wil betalen. De provinciale milieuorganisaties en Milieudefensie zetten zich in voor afzetbevordering.

"Wij zijn partner in maatschappelijk ondernemen", zegt Souwerbren. "We oefenen invloed uit op natuur- en waterbeleid en in bijvoorbeeld gebiedsgerichte processen om de reconstructie tot een succes te maken. Daarin geven we mede vorm aan een duurzame landbouwstructuur. Aan groene en blauwe diensten in het cultuurlandschap."

Souwerbren besluit met drie prikkelende opmerkingen:

- Kiezen voor 100% biologisch en daar een jaartal bij noemen, dan geeft u vorm aan maatschappelijk ondernemen. Het is een bestaand en erkend merk, waar de consument een meerprijs voor betaalt.
- Koeien horen in de wei en zijn een wapen in de strijd om de consument;
- Er zijn afspraken met de overheid en de zuivel gemaakt over het aandeel biologisch. Om dat waar te maken moet u er veel meer aan doen.

## 2 Twee discussierondes in kleine groepen

### 2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): noodzaak en vergoedingen

De weg naar een duurzame melkveehouderij is tijdens de discussies vaak in het bredere kader gezet van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit wordt omschreven als een evenwicht tussen de drie P's van People, Profit en Planet. Per P moet aan minimumeisen voldaan zijn, bijvoorbeeld voldoende inkomen om te kunnen investeren en leven.

Onderzoekers stelden in een discussiegroep dat de duurzaamheidsindicatoren voor de melkveehouderij al zijn gedefinieerd en helder begrensd. Het rapport Wijffels geeft ook een duidelijke doelstelling met tijdsbalk. Daarom is nu vooral de zachte kant van belang: hoe doen we het, hoe vullen we het in en hoe krijg je de gewenste gedragsverandering op gang. Deze discussiedag is er zelf overigens op gericht om daar meer duidelijkheid over te krijgen, ook ten aanzien van welke ketenpartij welke rol op zich neemt.

Dezelfde groep wijst erop dat we niet met 'de melkveehouderij' te maken hebben, maar met verschillende ontwikkelingsrichtingen: biologisch, kleinschalig, intensief en grootschalig. De moeilijkheid zit dus ook in het stellen van randvoorwaarden die passen bij de ontwikkelingsrichting.

Veel melkveehouders zijn doordrongen van de noodzaak om op maatschappelijk geaccepteerde wijze hun bedrijf uit te oefenen. Het mineralenmanagement en het in de weer zijn met agrarisch natuurbeheer zijn voorbeelden. Maar het spanningsveld tussen duurzaamheid en de financiële (on)mogelijkheden is in alle groepen als een van de eerste benoemd en besproken. De resultaten staan onder druk en dit is ongunstig voor het doen van extra stappen in het kader van transitie. De maatschappelijke druk neemt eerder toe dan af, terwijl zowel de politiek als retail en consument steeds minder over hebben voor (de meerwaarde van) het product.

Veehouders signaleren dat overheid en ketenpartijen als de zuivel wel collectieve maatschappelijke eisen invullen en opleggen, maar dat zij dit nergens kunnen doorberekenen. Ketenborging gaat volgens veehouders bovendien gepaard met teveel bureaucratie en lastendruk.

Een kerndilemma dat steeds terugkeert is dat van de burger versus de consument. Burgers formuleren vlot hun eisen aan de sector, maar als consument in de winkel handelen ze daar niet naar. Zowel bij de consument (in de winkel) als bij de overheid ziet men weinig beweging om extra inspanningen te vergoeden. Veehouders geven dan ook aan alleen extra mvo-inspanningen te kunnen doen, wanneer er een vergoeding tegenover staat. In het geval van investeringen met een langere afschrijvingstermijn, zijn langjarige vergoedingen noodzakelijk.

#### **Burgers scheef voorgelicht**

De discussiegroepen noemen verder diverse knelpunten en moeilijkheden bij transitie. Er worden (o.m. door Wijffels) erg veel maatschappelijke eisen gesteld, met het gevaar van teveel hooi op de vork. De overheid is wisselvallig en soms onbetrouwbaar. Ze laat zich door actuele thema's leiden, zodat verschillende doelen elkaar (te) snel opvolgen. Voor boeren is een duidelijke richting met consistente doelen een vereiste.

De overheid suggereert vaak een markt te zien op het gebied van MVO-diensten. Zo wordt er veel gesproken over groene en blauwe diensten. Maar wanneer worden ze betaald? Veehouders zien overigens het gevaar opdoemen dat beloning van deze diensten gepaard gaat met zware bureaucratische hobbels en procedures.

De burger weet weinig en wordt onvolledig en scheef voorgelicht door de huidige media. Mede daardoor is het maatschappelijke wensplaatje nostalgisch gekleurd. Dit leidt tot schokeffecten als de burger ziet hoe het werkelijk toegaat.

De houding van de zuivelindustrie lijkt sterk gericht op schaalvergroting en kostprijsverlaging. Van de retail, die opvallend afwezig was, heeft men het beeld: mooie woorden, weinig daden. Toezeggingen worden niet waargemaakt, want het draait om de marge.

De discussiegroepen zien duidelijke rollen voor de ketenpartij die ze vertegenwoordigen. De zuivel wil als communicator optreden tussen consument/burger, beleid/maatschappelijke organisaties aan de ene en veehouders aan de andere kant. Onderzoekers willen helderheid geven door maatschappelijke eisen te vertalen in feiten en 'een brug te slaan' tussen maatschappij en veehouderij. De mengvoerbranche wil mvo meenemen in de adviesfunctie. De veehouders willen elkaar scherp houden, met name waar het gaat om diergezondheid en voedselveiligheid: knoeiers willen ze aanpakken en uitsluiten. Verder willen ze sterk inzetten op het betaald krijgen van de maatschappelijke eisen via de retail of de burger. Adviseurs willen het lange termijnperspectief bij klanten helder maken, nieuwe kennis aandragen en beleid/ontwikkelingen vertalen naar de praktijk.

Enkele discussiegroepen spraken in de tweede ronde verder over het dilemma consument-burger. Een groep zocht de oplossing in het beter tot waarde brengen van het goede imago van melk (gezond, geeft energie) door de zuivelindustrie, in navolging van het betoog van marketing-deskundige Andre Soff. Daarvoor is nodig dat de zuivel melk niet enkel als een grondstof beschouwt. Vertrouwen is cruciaal, zodat

hoogwaardige kwaliteit en tracking/tracing en recall moeten samengaan. Verder achtte men onderzoek nodig naar de achtergronden van het verschil tussen woorden en daden. De zuivel en de melkveehouderij moeten verder zoveel mogelijk de dialoog aangaan met de consument.

## 2.2 Schaalvergroting roept vragen op

Algemeen werd in de eerste ronde van discussie onderschreven dat schaalvergroting voor het gros van de bedrijven onontkoombaar is. De daling van de melkprijs is maar voor een klein deel van de bedrijven op te vangen met verbreding van activiteiten. De kostprijs moet dus omlaag. Schaalvergroting roept echter wel spanningen op.

Vergroting van bedrijven vraagt om grotere percelen, grotere stallen en grotere kuddes. Maar Nederland heeft in veel regio's een kleinschalig landschap. Steeds minder koeien in de wei wordt ervaren als een verslechtering voor het landschap en daarmee van het imago van de melkveehouderij. Schaalvergroting roept in de beleving van de burger negatieve associaties op met bioindustrie en botst met nostalgische plattelandsbeleving.

Veehouders op grootschalige bedrijven concentreren zich op het melken en voeren en hebben minder oog voor nevenactiviteiten in landschaps- en natuurbeheer. Daarbij neemt de fysieke en mentale druk op de ondernemer toe. Eenmansbedrijven met zeker 700.000 kg vragen al erg veel. De melkveehouder krijgt het drukker met operationele taken, heeft minder tijd voor sociale en maatschappelijke activiteiten en komt niet aan strategisch management toe. Transitie op zich vraagt juist wel meer aandacht en vergroot nog de eisen aan het ondernemerschap. Mengvoertegenwoordigers stelden dat op eenmansbedrijven van 700.000 tot 1.000.000 kg de melkveehouder eraan onderdoor gaat; het welzijn van de melkveehouder is in het geding.

### Welzijn veehouder kan beter

In de middaggroepen zijn drie samenhangende dilemma's besproken: schaalgrootte versus imago, schaalgrootte versus het welzijn van de veehouder en schaalgrootte versus kleinschalig landschap. Grote bedrijven hoeven het imago niet per se aan te tasten, mits de sector zich laat zien, boeren draagvlak creëren in hun omgeving en de koeien in de wei blijven, vond een discussiegroep met veehouders.

Voorwaarden in de milieuvergunning, mobiele melkrobots, bevordering van de kennis over beweiding en ruilverkaveling zijn oplossingsrichtingen die daaraan bijdragen. Verder zou de zuivel de Nederlandse koe in de wei moeten benutten in de marketing, wat nu amper gebeurt.

Het welzijn van veehouders kan beter, vond één van de discussiegroepen 's middags. Velen moeten tegen heug en meug mee in de schaalvergroting. Teveel werk, onzekerheid en het aan het licht komen van zwakke punten door veranderende eisen vragen veel. De oplossing werd gezocht in een betere voorbereiding op toekomstige ontwikkelingen. Het opstellen van een eigen strategie kan helderheid en houvast geven. Adviseurs en het onderwijs kunnen bijdragen door opfriscursussen, met name in ondernemersvaardigheden en het omgaan met cijfers. De ondernemer zelf kan groeioproblemen oplossen door zo min mogelijk vast te houden aan de huidige plek en vaste gewoontes.

Het spanningsveld tussen schaalvergroting en kleinschalig landschap doet zich niet overal voor. Waar dat wel zo is zijn oplossingen denkbaar in het ontwerp van stallen en woningen, beplantingen en evt. verplaatsing, vindt men. Provincies en gemeenten hebben daarin een belangrijke rol. Eén groepje maakt onderscheid in bedrijfstypes en –stijlen die wel of niet in een omgeving passen. Bij veenweidegebieden en op de Veluwe past een ander soort bedrijf dan in weidse (polder)landschappen in Flevoland, Friesland en Groningen. In kleinschalige landschappen met veel natuur zijn juist weer meer kansen voor verbreding. Aangepast ruimtelijk beleid kan ruimte creëren om bedrijven met verschillende ontwikkelingsrichtingen goed in te passen en kansen te bieden. Onderzoekers spreken in dat verband over netwerken die samen met overheden werken aan gebiedsgericht beleid met ruilverkavelingen en kavelruil. Er zijn nu te weinig middelen voor gebiedsgericht beleid.

## 2.3 Economische duurzaamheid (inkomen en kostprijs)

Het probleem voor melkveehouders is dat ze aankijken tegen een somber economisch perspectief; de melkprijs heeft naar verwachting de komende jaren een dalende trend. De bereidheid om aan maatschappelijke wensen te voldoen is er wel, maar de marges zijn buitengewoon smal. De veehouders ervaren al een spagaat tussen toenemende eisen en dus kosten tegenover dalende opbrengsten en inkomens. In de keten lijkt sprake van een afwentelingsmechanisme. Met name de retail stelt wel eisen, maar loopt zelf geen risico en gaat voor de hoogste marge. De animo voor extra mvo-inspanningen is dan ook gering.

De bedrijfsontwikkeling blijft in Nederland achter ten opzichte van omringende landen als Duitsland, België en Denemarken. Dit heeft te maken met hoge kosten voor grond, arbeid en quota. De financierbaarheid van



de bedrijven is de komende jaren een groot zorgpunt, vooral bij overname. De vraag is of andere organisatievormen en samenwerkingsvormen soelaas bieden en of Nederland uiteindelijk op kostprijs kan concurreren.

Om te kunnen investeren in vernieuwing op de bedrijven is consistent beleid en duidelijkheid over de toekomst een belangrijke voorwaarde. Veehouders kunnen het risico niet lopen dat juist gedane investeringen snel zijn achterhaald door beleidswijzigingen.

## 2.4 Kwaliteit van beleid.

Bij de diverse spanningsvelden klinkt kritiek door op de overheid. Die suggereert bijvoorbeeld wel dat er een markt is voor nieuwe diensten in natuur en landschapsbeheer en waterbeheer, maar ziet geen kans die markt duidelijk vorm te geven. Gebrek aan zekerheid speelt ook parten bij verbreding van activiteiten. Bij agrarisch natuurbeheer is er te weinig langjarige zekerheid en worden spelregels halverwege de termijn veranderd. De oplossing wordt gezocht in ondersteuning van verbreders in het omgaan met de bureaucratie en langjarige contracten van de overheid. Aan de andere kant moeten boeren als ondernemers onderkennen dat investeren risico inhoudt en afzetgaranties bijna nooit te geven zijn. Om verbreding meer kans te geven moeten gemeenten en provincies flexibeler met het ruimtelijke ordeningsbeleid omgaan. Voor inpassing van bedrijven, landschaps- en natuurbeheer en het aanboren van financieringsbronnen wordt vaak verwezen naar gebiedsgericht beleid. De instrumenten hiervoor ontbreken echter nog. Wie neemt hiervoor de regie op zich?

De overheid wordt ook bij het aangeven van doelen voor duurzaamheid en mvo als wispelturig ervaren. De prioriteit wisselt (milieu, energie, broeikas-effect, voedselveiligheid, dierenwelzijn) en doelen volgen elkaar snel op. De beoogde veranderingen volgen elkaar zo snel op dat de mogelijkheden om ze te realiseren zowel technisch als structureel tekort schieten. Voor boeren is een duidelijke richting een vereiste om de juiste ondernemersbeslissingen te kunnen nemen. Van de overheid wordt een duidelijke lange- termijnvisie gevraagd.

Tussen milieueisen en het welzijn van koeien zit een spanningsveld. In ruimere stallen met meer nat vloeroppervlak neemt de ammoniakuitstoot toe.

Een lastig spanningsveld is dat de productie plaatsvindt in het blikveld van de kritische Nederlandse maatschappij en overheid, terwijl het merendeel van de productie in het buitenland wordt afgezet. Beperkingen en regels verhogen de kostprijs, maar in het buitenland is de meerwaarde van een duurzamer product zo mogelijk nog moeilijker te realiseren. De verschillen nopen tot afstemming van Nederlands en EU-beleid. Het onderzoek kan helpen een zinnige vertaling te maken van Brussels beleid. Waar Nederland afwijkt, moeten overheid en maatschappelijke organisaties dit helder maken en het waarom uit kunnen leggen.

De overheid moet de sector de tijd geven zich aan de wereldmarkt aan te passen, terwijl de zuivel moet werken aan een imago van superieure producten met hoge kwaliteit, veiligheid, dierenwelzijn, etc.

## 2.5 Ondernemerschap

De bron van vernieuwingen in de sector ligt uiteindelijk bij de individuele ondernemers. Algemene doelstellingen moeten dan ook vertaald worden in handelingsperspectieven die melkveehouders kunnen oppakken. Van verschillende kanten (onderzoek, veehouders) werd opgemerkt dat duidelijke concepten voor grote veranderingen nu ontbreken. Eén van de deelnemers vraagt zich daarom af of transitie een uitdaging is of een waanidee. Het is hem nog te weinig concreet om er 'thuis' op in te spelen.

Onder punt 2 is al aangegeven dat schaalvergroting de druk op de ondernemer laat toenemen. Op grotere bedrijven is strategisch management nog belangrijker, terwijl het vele werk toch al meer energie opsloopt. Management op basis van cijfers, maar ook organiseren en leidinggeven als er personeel is en het weiden van grotere kuddes vragen om nieuwe kennis en vaardigheden. Door liberalisering en transitie neemt de invloed van markt en omgeving toe. Communiceren met de omgeving is van belang voor het creëren van draagvlak, maar hoe doe je dat?

Voor veel ondernemers zijn alle onzekerheden een bron van ergernis, maar die onzekerheid is toch ook een essentieel onderdeel van het ondernemen. Tijdig onderkennen van kansen en hierop inspelen vereist ondernemingslust en een positieve instelling.

Oplossingen worden gezocht in versterking van het ondernemerschap door bijscholingsmogelijkheden en gerichte ondersteuning van adviseurs. Adviseurs nemen maatschappelijk verantwoord ondernemen mee in hun werk en helpen met het vormen van een lange termijn visie met duidelijke doelen en het vertalen van (overheids)beleid en ontwikkelingen. Er ligt een flinke uitdaging in het ondernemerschap van een groot deel van de melkveehouders.

## 2.6 Rol zuivelsector in de markt

Door verlaging van steunniveaus voor zuivel in de EU zal de garantieprijs de komende vijf jaar 21% dalen. De vraag is in hoeverre de zuivel in staat is door het vermarkten van innovatieve producten en merken met hoge toegevoegde waarde er voor te zorgen dat de marktprijs niet met eenzelfde percentage daalt. De zuivelvertegenwoordigers verwachten dat dit maar in geringe mate lukt, al zien ze het uiteraard als taak voor de zuivel om alle kansen in de markt optimaal te benutten.

Een groep melkveehouders gaf in de eerste discussie aan dat veehouders gezamenlijk willen werken aan het organiseren van marktmacht en het ontwikkelen van marktconcepten. Onduidelijk is of ze dit via de zuivelbedrijven en coöperaties willen doen, of juist ten opzichte van deze. De melkveehouders noemen ook de optie van een kleine productiebeperking in de EU, om de melkprijs te verhogen. LTO en de NMV zouden dit in EU-verband kunnen aankaarten.

Zowel boeren als de zuivelindustrie zouden melk niet enkel als grondstof, maar als volwaardig kwaliteitsproduct moeten zien en vermarkten. Gerichte marketing kan melk een hogere emotionele waarde geven en duurzaamheid als extra eigenschap aan het imago toevoegen. In de schappen zouden meer variëteiten melk moeten komen voor verschillende doelgroepen. Nauwe samenwerking tussen mengvoerindustrie, veehouders en zuivel in de keten vergroot de kansen van slagen.

In een aantal middaggroepen werd gesteld dat het logistiek mogelijk is om bijvoorbeeld weidemelk, slaapmelk, babymelk of premiummelk (extra kwaliteit en zekerheid) apart op te halen. Het realiseren van de benodigde meerprijs is echter een minstens zo groot probleem als voor biologische melk. Overigens is er ook verbazing over het feit dat de zuivel tot nu toe in de marketing weinig of niets doet met het sterke punt van weidegang van Nederlandse koeien.

Ook in het algemeen vindt men dat de zuivel meer werk moet maken van reclame voor zuivelproducten in binnen- en buitenland. Misschien zitten de gezochte kwaliteitskopers juist wel in het buitenland. De zuivel werd dan ook genoemd als verantwoordelijke ketenpartij bij het oplossen van het spanningsveld 'productie-eisen nationaal versus internationaal.'

Verder werd het belang van goed crisismanagement bij calamiteiten op diverse plaatsen onderstreept. Veehouders en zuivel willen werken aan een transparante keten met goede borging en het uitsluiten van knoeiers onder veehouders en veevoerleveranciers.

## 2.7 Communicatie/ PR voor de landbouw

Een maatschappelijk verantwoorde veehouderij is niet vanzelf een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij. Daarvoor moet ook het beeld dat de maatschappij van die veehouderij heeft kloppen met de werkelijkheid en daar gaapt op veel gebieden een kloof. Bij burgers leeft nu teveel een nostalgisch (wens) beeld van de sector, waardoor men opkijkt van wat grotere bedrijven met veel automatisering. Een discussiegroep met veehouders stelt zelfs dat de meeste problemen die anderen boeren aanpraten voortkomen uit een gebrek aan kennis van de rol van de landbouw in de maatschappij.

Er is dus meer voorlichting, PR en marketing nodig om te zorgen dat de burger een goed beeld heeft van de werkelijkheid. Sterke punten van de sector, de positieve rol op het platteland en in het landschap en de verbeteringen van de afgelopen jaren zijn onderwerpen die worden aangedragen. Veehouders moeten veel en open communiceren met hun directe omgeving. De zuivelsector geeft aan voor zichzelf een rol te zien als communicator over zuivelproducten en melkveehouderij.

### 3 Drie sprekers over 'Hoe verder na vandaag'

#### 3.1 Jan van Weperen, vakgroep melkveehouderij LTO Nederland

De melkveehouderij is een sector die eenvoudig niet is weg te denken uit Nederland, zo stelt Van Weperen. "De sector heeft een heel goed imago, onder meer door het beeld van de relatie met de grond en de dieren. Er staan maatschappelijke groeperingen achter ons die willen dat de sector blijft. Behalve onze economische waarde is er een culturele waarde en de waarde voor onderhoud van de natuur." Om dat zo te houden moet er wel aan gewerkt worden. Wat in de maatschappij speelt daar moeten we notie van nemen en er met de bedrijfsvoering op in willen spelen. Van Weperen noemt drie kernwoorden, die van belang zijn: vitaal, duurzaam en respectvol.

Vitaal, omdat de sector flexibel is en de wil toont om te overleven. Daar hoort inkomen en rendement bij. Maar ook vernieuwing. "De uitdaging is om continu technische, maar ook maatschappelijke en sociale ontwikkelingen in te bouwen in de bedrijfsvoering."

Het tweede is duurzaamheid. Bij de rondetafelconferentie van LTO en NZO bleek duidelijk dat zonder economische duurzaamheid geen ecologische duurzaamheid te krijgen is. Duurzaamheid is dan dat boeren acteren als rentmeester van de grond en hoeder van hun dieren.

Een derde kernwoord is respectvol handelen. "Als we respectvol behandeld willen worden, dan moeten we onze plek in de maatschappij legitimeren met heel veel zaken die ik net al noemde. Maar als je voldoet aan wat de maatschappij vraagt, moet het ook wederzijds zijn. Dan moet je er ook voor gewaardeerd en beloond worden. Ik zou wel graag verdieping willen over de vraag wat ons imago nog meer bepaalt dan alleen de koeien in de wei."

#### 3.2 Arie Aalberts, voorzitter raad van commissarissen Friesland Coberco Dairy Foods

Aalberts twijfelt over het woord transitie. De sector zit niet in een eenmalige overgang, maar is steeds op zoek naar haar plek in de samenleving. En die samenleving is evengoed steeds in beweging. Met een historisch overzicht, van botercontrolestations tot de vorming van coöperaties en gezamenlijke dierziektebestrijding onderstreept hij hoezeer de sector zich steeds heeft aangepast.

"Vanaf 1990 is duurzaamheid integraler benaderd door de zuivelindustrie. Marktgerichtheid en toegevoegde waarde zijn sleutelwoorden geworden. Dat is zichtbaar in de melkprijs. Want terwijl de garantieprijs met 6 à 7 cent is gedaald, betaalt de zuivelindustrie nog ongeveer dezelfde prijs. Terwijl er intussen ook een energie-, een water-, en een verpakkingsconvenant is en de kwaliteitsnormen voor boerderijmelk sterk zijn aangescherpt. NZO en LTO nemen nu initiatieven om de agenda tot 2015 à 2020 vorm te geven, inclusief een milieuvanant met de overheid."

We kiezen voor een zichtbare melkveehouderij, maar Aalberts ziet daar een knelpunt. Juist in afwisselende landschappen met bossen, landgoederen en melkveehouderij, daar worden bedrijven straks niet meer overgenomen. Grotere bedrijven die verder van een (ammoniak)zone af zitten gebruiken de grond en het quotum, maar de koeien verdwijnen uit de wei. Boerderijen worden alleen nog bewoond door mensen met geld en in het land lopen shetlandertjes, of het wordt marginale grond, waarvoor geen geld is om het te onderhouden. "Een ongezonde ontwikkeling die de leefbaarheid niet ten goede komt", stelt hij.

De sector wordt bovendien niet helemaal eerlijk behandeld door samenleving en overheid. Aalberts wijst erop dat een boer maximaal 150 kg stikstof per hectare mag verliezen. Installaties voor rioolwaterzuivering mogen 25% van de stikstof lozen. Aalberts: "Duurzaamheid is een vraagstuk van de hele samenleving en niet alleen van boeren en tuinders in het buitengebied, dus gelijke monniken, gelijke kappen graag." Iets soortgelijks bij waterberging. De noodzaak is ontstaan door het dichten van vertakkingen in de delta en het bouwen van steden in natte gebieden. Daar waar ruimte is moeten we nu het water opvangen, maar de steden betalen niet mee, de regio mag het zelf betalen. "De rekening wordt op de verkeerde plek gelegd." Aalberts ziet toekomst voor zuivel en de melkveehouderij als ze samen anticiperen op omstandigheden en zaken in de omgeving. "De antennes moeten goed staan, zowel in de samenleving als in de markt. Daarbij is de markt internationaal, en de samenleving juist nogal provinciaal." De zuivelcoöperaties zullen als ketenleiders geleidelijk aan een grotere rol spelen, stelt hij. Dat ontwikkelt zich gewoon zo en alle schakels in de keten moeten door de keten heen naar de afnemers willen kijken, vooral de veevoerindustrie. Een randvoorwaarde bij dit alles is dat er wat verdiend mag worden. De rijksoverheid moet daar ook rekening mee willen houden bij het stellen van randvoorwaarden.

### 3.3 Renee Bergkamp, directie Landbouw ministerie LNV

“De overheid ziet inmiddels in dat het van bovenaf regelen zijn grenzen heeft”, zegt Renee Bergkamp van LNV. De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van een duurzame sector ligt dan ook primair bij het bedrijfsleven, samen met consumenten- en maatschappelijke organisaties. Er is een gezamenlijke inspanning nodig van consumenten, burgers, bedrijfsleven, maatschappelijke organisatie, kennisinstellingen en de overheid.

De melkveehouderij ontmoet weinig kritiek, vergeleken met de intensieve veehouderij. Het is zaak om dat zo te houden, benadrukt Bergkamp. Zichtbaarheid en grondgebondenheid zijn belangrijke kenmerken en weidegang hoort daarbij. “Een spannende vraag is hoe schaalvergroting en weidegang te combineren zijn. En hoe is schaalvergroting in het algemeen met duurzaamheid te combineren. Daar is onderzoek naar nodig, want duurzame landbouw is geen Ot-en-Sien-landbouw.”

Cruciaal noemt Bergkamp ook dierenwelzijn en –gezondheid. “Het is logisch dat de zuivelsector er zelf voor zorgt dat er geen vlekje aan de koe is. Wat daar ook bijhoort is aanpassing van het nonvaccinatie-beleid in de EU. Daar voelt LNV zich reuze verantwoordelijk voor.”

Volgens Bergkamp heeft de sector kennis nodig die aansluit op praktijkvragen over vernieuwing.

Samenwerking tussen vernieuwende ondernemers en onderzoekers staat daarbij centraal.

Bergkamp noemt het terecht dat het dilemma grootschalige veehouderij versus kleinschalig landschap vandaag het hoogst scoorde van allemaal. Er is bereidheid om dat op te lossen en dat sluit mooi aan op waar LNV mee bezig is. “Eenvijfde van de aanwezigen ziet de overheid hierin als belangrijke bondgenoot. Van ons mag u de komende tijd verwachten dat we de kaders zo stellen dat er ruimte is en komt voor vernieuwend ondernemerschap. Minder regels, minder papier en ruimte voor inventieve mensen.”

Bergkamp stipt tendenzen aan, uit de conferentie: Een groot deel van de melkveehouders ziet de zuivelindustrie als bondgenoot. En verder werd de retail opvallend genoeg als bondgenoot gezien door overheid, maatschappelijke organisaties en veehouders, maar niet door zuivel en mengvoederindustrie. Volgens Bergkamp is een voorzichtige conclusie dat een visie nodig is op hoe de schaalvergroting veehouderij en het landschap met elkaar samengaan. Daarbij zijn overheid en lokale overheden nauw betrokken. “Een andere grote vraag is hoe we helder krijgen wat de consument wil. En als derde de kolomgerichte productie verder ontwikkelen. Daar moeten we verder in. De rol van het veevoer, de veehouder, de zuivel en de retail. Helaas hebben we de laatste vandaag moeten missen.”