

## Van kwartje tot strategie

De ondernemers in Koeien & Kansen, hun proces van strategievorming en de mogelijkheden tot bredere toepassing



februari 2003

Rapport 14



Colofon

**Uitgever:**

Praktijkonderzoek Veehouderij (PV)

Postbus 2176, 8203 AD Lelystad

Telefoon 0320 - 293 211

Fax 0320 - 241 584

E-mail [koeienenkansen@pv.agro.nl](mailto:koeienenkansen@pv.agro.nl).

Internet [www.koeienenkansen.wageningen-ur.nl](http://www.koeienenkansen.wageningen-ur.nl)

**Redactie:**

Koeien & Kansen

**© Praktijkonderzoek Veehouderij**

Het is verboden zonder schriftelijke toestemming van de uitgever deze uitgave of delen van deze uitgave te kopiëren, te vermenigvuldigen, digitaal om te zetten of op een andere wijze beschikbaar te stellen.

**Aansprakelijkheid**

Het Praktijkonderzoek Veehouderij aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

**Bestellen**

ISSN 1570-8616

Eerste druk 2003/oplage 350

Prijs € 25,-

Dit rapport is schriftelijk, telefonisch, per E-mail of via de website te bestellen bij de uitgever.

**'Koeien & Kansen'**

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

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



# **Van kwartje tot strategie**

**De ondernemers in Koeien & Kansen, hun proces van  
strategievorming en de mogelijkheden tot bredere toepassing**

A.C.G. Beldman  
G.J. Doornewaard

# Samenvatting

Vanwege de cruciale rol van de ondernemer op het gebied van mineralenmanagement wordt in deze rapportage ingegaan op de ondernemers in het project Koeien en Kansen en op de manier waarop deze ondernemers tot de huidige werkwijze zijn gekomen. Op basis van deze terugblik, de evaluatie van de aanpak binnen het project en de visie van de ondernemers over verbreding van de aanpak naar hun collega's wordt tenslotte gekeken welke conclusies en aanbevelingen voor de brede praktijk gedaan kunnen worden. In het kort komt het volgende in deze rapportage aan bod:

- De ondernemers in het project: drijfveren, aanleiding, ervaring
- De ondernemers in het project: doelstellingen en strategie
- Proces van strategievorming in het project
- Visie deelnemers op verbreding mineralenmanagement
- Discussie, conclusies en aanbevelingen.

## De ondernemers

Op basis van ingevulde vragenlijsten en discussies in groepsbijeenkomsten kunnen de volgende conclusies ten aanzien van de deelnemers van het project worden getrokken:

- De deelnemers zijn al lang met mineralen aan de slag, bewustwording heeft over het algemeen al ver voor de start van het project plaatsgevonden. De term mineralenveteranen is hier op zijn plek. De deelnemers hebben over het algemeen ook al vaker aan (mineralen-)projecten meegedaan.
- De bewustwording heeft vooral plaatsgevonden doordat de deelnemers steeds actief op zoek zijn naar kennis (kenmerk van ondernemerschap). Bij de deelnemers is sprake van een pro-actieve houding, ze proberen voortijdig in te spelen op toekomstige problemen.
- Er zijn nauwelijks concrete kwartjes (aanleidingen) te benoemen, die eenvoudig in de brede praktijk zijn te herhalen.
- Drijfveer is vooral pragmatisch: noodzakelijk voor het voortbestaan van het bedrijf. Parallel aan een onderzoek naar verbreding op landbouwbedrijven (met name gericht op natuur) kunnen de deelnemers over het algemeen wordt getypeerd als rationele mineralenmanagers. Het aandeel geïnspireerde mineralenmanagers is vrij klein.

## Doelstellingen en strategie

Elke deelnemer heeft een Strategisch Management Rapport ingevuld, waarin visie, doelstellingen en strategie van de ondernemers zijn vastgelegd. Op basis van deze rapporten worden de volgende conclusies getrokken:

- Zelfstandigheid staat hoog in het vaandel bij de deelnemers van Koeien & Kansen.
- Uniformiteit bij een diverse groep: de bedrijven zijn divers op basis van bedrijfskenmerken als grondsoort en intensiteit. Het uniforme zit in de strategie: de meeste bedrijven richten zich vooral op de melkveetak (relatief weinig aandacht voor verbreding), binnen de melkveetak is men vooral gericht op groei.
- De strategie staat niet vast, maar wordt zo nodig bijgesteld. De strategie kan worden bijgesteld door kansen die zich onverwacht voordoen, maar ook door verandering in de omgeving. Uit een vergelijking van de geplande situatie in 2002 met de uitgangssituatie in 1999 blijkt een behoorlijke dynamiek bij de bedrijven.

## **Evaluatie aanpak strategie- en planvorming in Koeien & Kansen**

Op basis van een enquête is de aanpak van strategie- en planvorming in het project geëvalueerd. Tevens is aan de deelnemers gevraagd welke aanpak men collega's adviseert. Uit een open vraag naar het doorlopen proces blijkt dat de deelnemers slechts beperkt de doorlopen stappen kunnen benoemen. De stappen die het vaakst worden benoemd zijn: bewustwording, analyse eigen situatie, planvorming m.b.v. spelsimulatie en begeleiding bij implementatie van het plan. Ten aanzien van het advies richting collega's geven de deelnemers een helder beeld:

- Eigen doelstellingen formuleren
- Analyse bedrijf\uitgangssituatie
- Bij anderen kennis\informatie\ondersteuning zoeken
- Maatregelen kiezen die passen bij bedrijf en/of ondernemer

## **Conclusies en aanbevelingen**

- Bij verbreding is het belangrijk om mineralen niet als startpunt te kiezen, maar te beginnen bij eigen missie en doelstellingen van de ondernemer. Vanuit de eigen doelstellingen kan het zinvol zijn om met mineralen aan de slag te gaan.
- De ondernemer centraal. De ondernemer moet zelf aan de slag, op dat moment staat hij ook open voor informatie van b.v. Koeien & Kansen deelnemers.
- Koeien & Kansen is primair een onderzoeksproject, gevolg hiervan is dat er een afstand is met de ondernemers uit de brede praktijk. Verbreding direct vanuit Koeien & Kansen is daarom moeilijk, dit is inherent aan het type project. Dit is de reden waarom het project aansluiting zoekt bij andere (regionale) mineralenprojecten.
- Meer aandacht voor het proces in kennisoverdracht. Veehouders vinden (terecht) maatregelen die anderen aandragen vaak niet passend in hun eigen situatie. De nadruk in kennisoverdracht zou dus moeten liggen op hoe een ondernemer tot de juiste keuze van maatregelen kan komen.
- Vanuit een positieve insteek werken. Het positieve van mineralenprojecten als Koeien & Kansen zit vooral in het feit dat je gezamenlijk werkt aan een uitdaging. De kunst is om de brede praktijk ook op deze manier uit te dagen.
- Heldere invulling van beleid. Doelvoorschriften dagen de ondernemer uit, middelvoorschriften schakelen juist het ondernemerschap uit. Een heldere relatie tussen beleidsmiddel en achterliggend doel is van belang voor de acceptatie van het beleid.

# Inhoudsopgave

## Samenvatting

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Aanleiding, drijfveren en ervaring deelnemers</b> .....	<b>3</b>
2.1	Mineralenveteranen .....	3
2.2	De aanleiding; het kwartje.....	3
2.3	De drijfveer.....	4
2.4	Conclusies.....	5
<b>3</b>	<b>Doelstellingen en strategieën deelnemers koeien &amp; kansen</b> .....	<b>6</b>
3.1	Missie, doelstellingen en strategie .....	6
3.2	Sterke en zwakke punten bedrijf en bedrijfsvoering .....	7
3.3	Kansen en bedreigingen .....	7
3.4	Discussie over de strategie door de deelnemers.....	7
3.5	Dynamiek van de bedrijven.....	8
3.6	Conclusies.....	8
<b>4</b>	<b>Evaluatie aanpak strategie- en planvorming in Koeien &amp; Kansen door deelnemers</b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Visie van deelnemers op verbreding kennis mineralenmanagement</b> .....	<b>13</b>
5.1	Verbreding kennis mineralenmanagement. ....	13
<b>6</b>	<b>Discussie</b> .....	<b>15</b>
6.1	Typering ondernemers en kennisdoorstroming .....	15
6.2	Strategieën deelnemers Koeien & Kansen .....	16
6.3	Evaluatie aanpak strategievorming binnen Koeien & Kansen .....	17
6.4	Verbreding.....	18
<b>7</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>19</b>
	<b>Literatuur</b> .....	<b>21</b>
	<b>Bijlagen</b> .....	<b>22</b>
	Bijlage 1: De kwartjes per bedrijf.....	22
	Bijlage 2: De Strategisch Management Rapporten van de deelnemers .....	25

# 1 Inleiding

Het halen van de eindnormen is een harde doelstelling van het project Koeien & Kansen. De deelnemers hebben rond 1999 vrijwillig gekozen voor het halen van deze doelstelling. Veel collega-melkveehouders waren op dat tijdstip nog niet bezig om de aangekondigde eindnormen te halen en zaten er nog ver boven. In dit opzicht wijken de deelnemers van Koeien & Kansen af van de meeste van hun collega's.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de bedrijfsopzet (grondsoort, intensiteit, bouwplan) slechts voor een beperkt deel de verschillen in mineralenoverschotten tussen bedrijven kan verklaren. De bedrijfsvoering en dus het management speelt een grotere rol (Beldman, 1999). Uit gegevens van Praktijkcijfers bleek dat de invloed van het management op de mineralenoverschotten 3 tot 4 maal zo groot is dan de invloed van de bedrijfsstructuur (Ondersteijn, 2002). Daarmee komt de ondernemer en de beslissingen die hij of zij neemt heel nadrukkelijk in beeld. In de analyse van de maatregelen en de resultaten van de Koeien & Kansen bedrijven ten behoeve van de evaluatie van het mestbeleid wordt de conclusie getrokken dat er geen blauwdruk te geven is van een maatregelpakket waarmee op een economisch verantwoorde manier de eindnormen worden gehaald (Galama, 2002). Het is duidelijk dat de ondernemer zelf een cruciale rol speelt. Zijn eigen doelstellingen, zijn visie en zijn vakmanschap zijn van groot belang.

Vanwege deze cruciale rol wordt in deze rapportage ingegaan op de ondernemers in het project en op de manier waarop deze ondernemers tot de huidige werkwijze zijn gekomen. Op basis van deze terugblik, de evaluatie van de aanpak binnen het project en de visie van de ondernemers over verbreding van de aanpak naar hun collega's wordt tenslotte gekeken welke conclusies en aanbevelingen voor de brede praktijk gedaan kunnen worden. In het kort komt het volgende in deze rapportage aan bod:

- De ondernemers in het project.
  - Drijfveren, aanleiding, ervaring (H 2).
  - Doelstellingen en strategie (H 3).
- Proces van strategievorming in het project (H 4).
- Visie deelnemers op verbreding mineralenmanagement (H 5)
- Discussie, conclusies en aanbevelingen (H 6)

Het gaat in deze rapportage niet om de concrete technische invulling van de strategie door de deelnemers, het gaat om het proces dat hier bij hoort. Als invalshoek (analysekader) wordt de benadering gekozen die ook in het onderzoek naar het proces en gebruik van strategische managementtools bij het Koeien & Kansen project is gebruikt (Kuiper, 2002). In dit onderzoek wordt uitgegaan van een proces van probleemoplossing waarbij diverse stappen worden.

1. Bewustwording: onderkennen van noodzaak tot verandering.
2. Bewustwording eigen probleemoplossend vermogen
3. Probleemanalyse
4. Genereren van oplossingen
5. Afweging oplossingen
6. Keuze oplossingen

7. Implementatie oplossingen
8. Evaluatie

In deze rapportage ligt vooral de nadruk op het onderscheid tussen de eerste stap (bewustwording) en de vervolgstappen. De informatie die in deze rapportage is gebruikt is afkomstig uit verschillende projectactiviteiten. De eerste gegevensbron betreft een groepsbijeenkomst van de projectdeelnemers in januari 2001. In deze bijeenkomst is aandacht besteed aan de aanleiding om met mineralenmanagement aan de slag te gaan onder de titel "Op zoek naar het kwartje"<sup>1</sup>. Dit is mede gebeurd naar aanleiding van een onderzoek dat binnen het project Praktijkcijfers werd uitgevoerd (Proost, 2001). In deze bijeenkomst is ook aandacht besteed aan de visie van de deelnemers om de brede praktijk meer met mineralenmanagement aan de slag te krijgen. De tweede informatiebron wordt gevormd door de Strategisch Management Rapporten (SMR) die door de deelnemers zijn opgesteld. Elke deelnemer heeft zelf een SMR opgesteld waarin weergegeven wordt wat de missie en de doelstelling is en hoe de strategie voor de komende jaren eruit ziet. De derde informatiebron betreft een enquête die onder de projectdeelnemers is afgenomen. Deze enquête bestond uit twee open vragen. De eerste vraag was een open vraag naar het proces dat men in het project Koeien & Kansen had doorlopen, wat herinnert u zich daarvan? De tweede vraag ging over welke aanpak de Koeien & Kansen deelnemers hun collega's zouden aanraden.

Deze rapportage is in belangrijke mate beschrijvend van aard. Doel is onder andere om een beeld te geven van de ondernemers die meedoen aan het project, van hun eigen oordeel over het bedrijf en zichzelf en om een beeld te geven van de doelstellingen en strategieën van de deelnemers. Tevens wordt beschreven hoe de deelnemers aan het project hun ervaringen vertalen naar collega's.

In de discussie worden de ervaringen gecombineerd met ander onderzoek en vertaald naar conclusies en aanbevelingen.

---

<sup>1</sup> Ten tijde van de groepsbijeenkomst was in Nederland de gulden het wettelijk betaalmiddel. Daar hoorde ook een muntstuk van 25 cent bij dat het kwartje werd genoemd.



## 2 Aanleiding, drijfveren en ervaring deelnemers

In dit deel wordt ingegaan op de aanleiding, drijfveren en ervaring van deelnemers in mineralenmanagement. Hoe lang zijn ze bezig, waarom zijn ze bezig met mineralenmanagement en is er een concrete aanleiding te benoemen?

### 2.1 Mineralenveteranen

In een groepsbijeenkomst van de deelnemers werd als eerste de volgende vraag gesteld: Wanneer bent u zich voor het eerst bewust gaan bezighouden met mineralenmanagement? Gemiddeld blijken de bedrijven bijna 10 jaar bewust bezig met mineralenmanagement (in 2001). Dit varieert van minimaal drie tot maximaal 15 jaar. De tweede vraag was: Wanneer bent u voor het eerst gericht gaan werken aan het verlagen van de mineralenoverschotten? Gemiddeld blijken de bedrijven ruim 7 jaar bezig met het verlagen van de mineralenoverschotten (in 2001). De verschillen zijn hier wat groter. Sommige bedrijven zijn al erg lang bezig (12 jaar), anderen zijn pas bij de start van het project Koeien & Kansen echt begonnen met het verlagen van de overschotten. De deelnemers zijn over het algemeen al erg lang met mineralenmanagement bezig. De term mineralenveteranen is wat dit betreft wel op zijn plaats. De ervaring met het daadwerkelijk verlagen van mineralenoverschotten varieert meer, maar over het algemeen hebben de deelnemers hier ook behoorlijk wat ervaring in.

### 2.2 De aanleiding; het kwartje

De deelnemers zijn over het algemeen al lang bezig met mineralenmanagement. De vraag die daarbij gesteld kan worden is wat de aanleiding was om actief aan de slag te gaan met mineralenmanagement. Wanneer is het kwartje dus gevallen? Elke deelnemer heeft deze vraag persoonlijk beantwoord en vervolgens in de discussiegroepjes nog eens toegelicht. Alle afzonderlijke kwartjes zijn in bijlage 1 opgenomen. Een paar voorbeelden:

Voor Marinus de Vries vormde de confrontatie met eigen cijfers omtrent de mineralenverliezen de aanleiding om actief met mineralenmanagement aan de slag te gaan. Hij was echt geschrokken van zijn mineralenoverschot.

Jan Eggink zag dat in de mengvoerindustrie het hele productieproces werd uitgelopen om de productieverliezen met 0,6% terug te dringen. Dit terugdringen van de verliezen leverde veel geld op. Vervolgens is hij ook gaan kijken hoe het op zijn eigen bedrijf zat.

Sjoerd Miedema ging met de Agrarische Jongeren op bezoek bij de familie Bomers. De familie Bomers was al in een vroeg stadium bezig met een optimale benutting van de eigen organische mest en daarmee met het terugdringen van mineralenverliezen. Ook zag hij hier dat het terugdringen van deze verliezen geld op kon leveren.

Enkele elementen komen in de verschillende antwoorden regelmatig terug, namelijk:

- De meeste Koeien & Kansen (13 van de 17) geven aan dat deelname aan demo- of mineralenprojecten een aanleiding was om actief met het verlagen van de overschotten aan de slag te gaan. Er zitten meerdere bedrijven bij die ook al hebben meegedaan aan het demo-project emissie-arme mestaanwending van ongeveer 10 jaar geleden. Diverse bedrijven hebben ook al deel uitgemaakt van de eerste CLM mineralenbalans studieclubs. Naast mineralenveteranen zijn het over het algemeen ook projectveteranen.
- De confrontatie met eigen cijfers wordt vaak genoemd.
- De aangekondigde verliesnormen vormen met name voor de minder ervaren mineralenmanagers binnen Koeien & Kansen de concrete aanleiding. Het is nu wel erg duidelijk dat er strenge normen aankomen. Om er op tijd klaar voor te zijn gaan ze nu actief aan de slag met mineralenmanagement.
- Bij vrijwel alle kwartjes komt naar voren dat de deelnemers zelf initiatief willen nemen om een probleem dat ze hebben of dat ze aan zien komen op te lossen. Sommigen geven letterlijk aan dat ze een bedreiging om willen zetten in een kans. Anderen geven aan dat ze steeds bezig zijn nieuwe ontwikkelingen te volgen en zo mogelijk toe te passen op het eigen bedrijf. Steeds weer komt terug dat ze zelf op het eigen bedrijf aan de slag gaan, gaan experimenteren om zo zelf kennis op te doen. Op die manier worden ook de projecten gebruikt waar ze aan mee doen. De term pioniers uit de ondertitel van het project Koeien & Kansen (Pioniers Duurzame Melkveehouderij) lijkt daarom wel op zijn plaats. Waarschijnlijk is deze persoonseigenschap de meest bepalende factor. Bij enkele van de hiervoor genoemde aanleidingen (deelname eerdere projecten, inzicht in eigen cijfers) kun je steeds een vervolgvraag stellen waarom ze die stap namen om aan de eerdere projecten mee te doen of waarom ze voor hun bedrijf een mineralenoverschot uit gingen rekenen. Een duidelijke reden kon men hiervoor niet benoemen, het was iets vanzelfsprekends om steeds met nieuwe dingen bezig te zijn. Soms werd zelfs verwezen naar de vorige generatie die dezelfde eigenschap ook al had.
- Tenslotte wordt de omgeving ook meerdere keren genoemd. Negatieve reacties vanuit de omgeving zijn soms een stimulans om te volharden in de gekozen route om uiteindelijk aan te kunnen tonen dat het toch de juiste weg is. Dit past bij de pioniersgedachte, de term eigenwijs kwam in de discussiegroepjes nogal eens langs. Aan de andere kant wordt ook genoemd dat binnen projecten juist wel een positieve sfeer heerst om gezamenlijk met de materie aan de slag te gaan. Dit is erg motiverend.

Kernwoorden uit de kwartjes zijn: (pro-) actief omgaan met een mogelijk (toekomstig) probleem, ondernemerschap, uitdaging zoeken, samenwerken en oriënteren met en bij anderen buiten het bedrijf. Soms is er een concrete aanleiding te benoemen waarmee een bepaald inzicht tot stand komt. In algemene zin lijkt het vaker zo te zijn dat het meer met de persoonskenmerken van de ondernemers heeft te maken.

### **2.3 De drijfveer**

In de vragenlijst was ook een vraag opgenomen om een totaal van 10 punten te verdelen over 4 redenen om aan het verlagen van mineralenoverschotten te werken. De 4 redenen die in de vraag waren opgenomen waren zo gekozen dat ze terug te brengen waren tot 2 drijfveren. Twee redenen waren te karakteriseren als pragmatisch\economisch, de andere redenen als idealistisch\maatschappij gericht. De vragen zijn afgeleid van vragen zoals die in een onderzoek naar verbreding op landbouwbedrijven zijn toegepast (Ham, van den 2000). De scores zijn in tabel 1 opgenomen.

**Tabel 1** Verdeling 10 punten door 17 Koeien & Kansen bedrijven over redenen om te werken aan het terugdringen van mineralenverliezen

Reden	Gemiddelde score	Laagste score	Hoogste score
1. Er komen beperkende milieuregels aan, ik wil hier op tijd klaar voor zijn. Daar moet je op tijd mee beginnen.	2.8	0	5
2. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid ten opzichte van het milieu. Ik vind dat ik het milieu niet onnodig mag belasten.	1.9	0	5
3. Verliezen kosten in principe geld (alle aangevoerde mineralen zijn immers betaald), ik probeer die verliezen vanuit economisch oogpunt terug te dringen.	3.7	0	6
4. De maatschappij stelt randvoorwaarden aan de landbouw. Ik heb begrip voor die randvoorwaarden en probeer daar kansen voor mijn bedrijf uit te halen.	1.6	0	3

De eerste reden (er komen beperkende milieuregels aan waarvoor ik op tijd klaar wil zijn) en de derde reden (verliezen vanuit economisch oogpunt terugdringen) vallen onder de categorie: pragmatisch\economisch. Parallel aan het genoemde onderzoek naar verbreding kan voor deze groep de term rationale mineralenmanagers worden gebruikt. Deze categorie scoort duidelijk het hoogst. De drijfveer van de deelnemers is gemiddeld dus vooral pragmatisch: 'Ik weet dat verliezen in principe geld kosten en bovendien komen er regels aan die het verbruik van mineralen beperken, daarom ga ik aan de slag met het terugdringen van de verliezen'. De andere categorie (de milieuvervuiling op zich en de mineralenverliezen als maatschappelijke randvoorwaarde) speelt een kleinere rol. Parallel aan het verbredingsonderzoek kunnen deze ondernemers als geïnspireerde mineralenmanagers worden getypeerd. De scores verschillen wel behoorlijk tussen de bedrijven. Bij drie bedrijven krijgen de idealistische\maatschappijgerichte redenen meer dan de helft van de punten. Dit is onder andere het geval bij de ondernemer die biologisch boert.

## 2.4 Conclusies

De deelnemers zijn al lang met mineralen aan de slag, bewustwording heeft al ver voor de start van het project plaatsgevonden.

De bewustwording heeft vooral plaatsgevonden doordat de deelnemers steeds actief op zoek zijn naar kennis (kenmerk van ondernemerschap). Bij de deelnemers is sprake van een pro-actieve houding, ze proberen voortijdig in te spelen op toekomstige problemen.

Er zijn nauwelijks concrete kwartjes (aanleidingen) te benoemen, die eenvoudig in de brede praktijk zijn te herhalen.

Drijfveer is vooral pragmatisch: noodzakelijk voor het voortbestaan van het bedrijf.

## 3 Doelstellingen en strategieën deelnemers

### Koeien & Kansen

De rol van de ondernemer is belangrijk. Om de visie van de ondernemers goed in beeld te krijgen is binnen Koeien & Kansen gewerkt met het Strategisch Management Rapport (SMR). Dezelfde aanpak is ook in het project Praktijkcijfers toegepast. In het SMR wordt de visie van de ondernemer vastgelegd. Wat wil hij met zijn bedrijf, hoe kijkt hij tegen zijn bedrijf aan, wat zijn sterke punten van bedrijf, bedrijfsvoering en ondernemer en welke punten zijn voor verbetering vatbaar? Ook de omgeving komt aan bod, waarbij aan de ondernemer wordt gevraagd welke kansen en bedreigingen hij ziet. Het SMR is in feite een persoonlijk document van de ondernemer waarin hij zijn visie op zijn bedrijf en de omgeving vastlegt. De ondernemer vult dus zelf het SMR in. Er zit geen lijst met controlepunten bij. De inhoud kan dus ook niet als resultaat van een enquête worden geanalyseerd.

De strategieën van de deelnemers verschillen onderling. Ter illustratie zijn alle SMR-ren van de 17 deelnemers aan het project in bijlage 2 toegevoegd. In het SMR is een figuur opgenomen waarin de resultaten van het betreffende bedrijf worden afgezet tegen vergelijkbare collegabedrijven. Het verschil met deze collegabedrijven wordt met rode en groene balkjes weergegeven. Het instrument is te gebruiken als een Quick Scan. Het geeft op een snelle en eenvoudige manier de positie van het bedrijf weer. De conclusies worden vervolgens door de ondernemer zelf getrokken. In een andere rapportage is nader ingegaan op de analyse van de rode en groene balkjes (Beldman en Doornewaard, 2002). De SMR-ren zijn niet actueel, in sommige gevallen is de strategie al weer aangepast. Het doel van het opnemen van de strategieën is om de verschillen tussen de ondernemers en bedrijven te laten zien.

#### 3.1 Missie, doelstellingen en strategie

Wat is uw missie, waarom bent u veehouder? Veruit het belangrijkste argument dat wordt genoemd is het zelfstandig zijn. Dit wordt gevolgd door het werken met dieren en het buiten in\met de natuur werken.

De doelstelling kan worden vertaald als datgene dat je wilt bereiken en de strategie als de weg waarlangs je dit doel wilt bereiken. Uit de ingevulde rapporten blijkt dat doelstelling en strategie niet altijd duidelijk worden gescheiden. Bij doelstelling noemen 10 van de 17 bedrijven groei. Acht bedrijven noemen optimalisatie van de bedrijfsvoering als doel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (5 keer) en een goed inkomen (4 keer) worden ook vrij vaak genoemd.

Bij het vragen naar de toekomstige strategie staat quotumaankoop duidelijk bovenaan (14 van de 17 bedrijven noemen dit). Zeven bedrijven zijn ook van plan om in grond uit te breiden (kopen of huren). Vier bedrijven noemen het verbeteren van de mineralenbenutting. Een zelfde aantal bedrijven noemt verlaging van de kostprijs als doelstelling voor de komende periode. Ook vier bedrijven zijn van plan met de stal aan de slag te gaan (renoveren of nieuwbouw).

Verbreiding van het bedrijf door middel van natuurproductie of een recreatietak komt in de SMR-ren van de Koeien & Kansen bedrijven slechts weinig aan bod. De familie Bomers heeft

natuurproductie en recreatie echt als bedrijfsdoelstellingen voor ogen. Er zijn wel meer bedrijven in Koeien & Kansen die aan natuurproductie doen of dit proberen in te passen in de bedrijfsvoering. Zo is de strategie van Menkveld & Wijnbergen gericht op een behoorlijk aandeel beheersgrasland op hun grond in de uiterwaarden. Twee andere bedrijven hebben of krijgen natuurland bij het bedrijf in gebruik. Dit land dient vooral ter versterking van het melkveebedrijf. Het land wordt gebruikt om tegemoet te komen aan de extensiveringseis van de overheid.

### **3.2 Sterke en zwakke punten bedrijf en bedrijfsvoering**

De sterke en zwakke punten verschillen uiteraard per bedrijf. De factoren die vaak worden genoemd (zowel sterk als zwak) worden door de groep blijkbaar als belangrijke factoren gezien voor het bedrijfsresultaat. De factoren die het meest worden genoemd zijn:

- Verkaveling (grond op afstand is probleem)
- Grondsoort (soms biedt grond beperkte mogelijkheden b.v. veen)
- Graslandmanagement
- Voeding en gezondheid vee

### **3.3 Kansen en bedreigingen**

Kansen ziet de groep in het steeds weer aangaan van de uitdaging. Sommige bedrijven hebben relatief veel grond of zien door samenwerking met akkerbouwers of natuurbeheerders mogelijkheden om de beschikking te krijgen over meer grond. Hieruit blijkt dat men grond toch wel als een voorwaarde ziet om de toekomstige strategie in te vullen.

De ruimtelijke druk, uitgeoefend door de toenemende vraag van andere grondgebruikfuncties als natuur en industrie, wordt als grootste bedreiging gezien (6 van de 17 bedrijven). Nog eens 4 andere bedrijven noemen de druk op de grondmarkt (hoge grondprijzen) een bedreiging. Wet en regelgeving in algemene zin wordt door 6 bedrijven als bedreiging genoemd.

### **3.4 Discussie over de strategie door de deelnemers**

Nadat elke deelnemer zijn eigen SMR had ingevuld is in een volgende stap aan de deelnemers gevraagd om een presentatie voor te bereiden over het eigen bedrijf. Vooraf was afgesproken dat hierbij ingegaan zou worden op de bedrijfsdoelstellingen en toekomstvisie, maar ook op de eigen analyse van het bedrijf (de rode en groene balkjes). De presentaties werden goed voorbereid, het was voor menig deelnemer aanleiding om nog eens goed in de cijfers te duiken. Soms werd de adviseur er bij gehaald om oorzaken van verschillen te achterhalen. In twee groepsbijeenkomsten kwam een deel van de groep aan bod om het bedrijf op deze manier te presenteren. Dit leidde tot goede onderlinge discussies.

In de discussies werd op technische aspecten ingegaan, zoals voersystemen e.d. Ook meer fundamentele vragen kwamen aan bod. Dit betrof o.a. de doelstelling van veel bedrijven om te groeien. De vraag was met name of groei als doelstelling beschouwd kan worden, of dat het in feite een middel is om een bepaald doel te bereiken. Het definitieve antwoord op deze vraag werd in de discussie niet gegeven. Meestal werd aangegeven dat de groei er toe diende om op termijn een sterker bedrijf te realiseren.

Het effect van de bijeenkomsten op zich is niet gemeten. De indruk bestaat wel dat door de ondernemers zelf een centrale rol te geven men zich goed voorbereidt en actief met de materie aan de slag gaat.

### 3.5 Dynamiek van de bedrijven

De rapporten zijn in de loop van 2000 tot begin 2001 ingevuld. Tot op zekere hoogte is een dergelijk rapport een momentopname van hoe de ondernemer tegen zijn bedrijf en tegen zijn toekomst aankijkt. Zijn visie kan veranderen. Er kunnen zich kansen voordoen waar hij eerder niet op had gerekend. De omgeving kan veranderen, bijvoorbeeld door nieuwe regelgeving. De veranderingen in de bedrijven qua bedrijfsomvang en intensiteit vormen een illustratie van deze dynamiek. In tabel 2 staat de structuur van de bedrijven in 1999 en de structuur van de bedrijven in 2002 (volgens plan begin 2002).

**Tabel 2** Structuurkenmerken van de Koeien & Kansen bedrijven

	1999	2002 (plan)	Vershil Gemiddeld	Kleinste verschil	Grootste verschil
Melkproductie	603.400	697.200	93.800	-20.600	305.000
Oppervlakte	43,3	48,9	5,6	-7.5	25.0
Intensiteit	14.570	15.460	913	-5240	9490

Uit de tabel blijkt een sterke groei van de bedrijven in melkquotum. Gemiddeld ruim 30.000 kg melk per bedrijf per jaar. Enkele bedrijven hebben het quotum niet of slechts beperkt uitgebreid. Dit betekent dat er ook forse groeiers bijzitten tot een maximum van ruim 305.000 kg over deze periode.

De dynamiek komt niet alleen in deze cijfers tot uiting. Veranderingen in de omgeving kunnen ook leiden tot een bijstelling van de strategie. Een voorbeeld hiervan is de invoering van de mestafzetcontracten, hetgeen voor sommige bedrijven geleid heeft tot een aanpassing van hun strategie. Sommige bedrijven gaan in gesprek met natuurbeheerorganisaties en proberen langs deze weg meer grond bij het bedrijf te krijgen. Soms worden keuzes heroverwogen. Eén van de bedrijven heeft in zijn SMR aangegeven een melkrobot aan te willen schaffen. Hij had echter ook als doelstelling om de koeien in de wei te willen houden. Uiteindelijk heeft hij in het licht van deze laatste doelstelling inmiddels besloten om geen melkrobot aan te schaffen. Voor deze analyse is de gerealiseerde ontwikkeling niet per bedrijf vergeleken met de uitgezette strategie

### 3.6 Conclusies

- Zelfstandigheid staat hoog in het vaandel bij de deelnemers van Koeien & Kansen.
- Uniformiteit bij een diverse groep: de bedrijven zijn divers op basis van bedrijfskenmerken als grondsoort en intensiteit. Het uniforme zit in de strategie: de meeste bedrijven richten zich vooral op de melkveetak (relatief weinig aandacht voor verbreding), binnen de melkveetak is men vooral gericht op groei.

- Strategie staat niet vast, maar wordt zo nodig bijgesteld. Strategie kan worden bijgesteld door kansen die zich onverwacht voordoen, maar ook door verandering in de omgeving.

## 4 Evaluatie aanpak strategie- en planvorming in Koeien & Kansen door deelnemers

Het project Koeien & Kansen heeft een bepaalde werkwijze beschreven om samen met de ondernemers tot ontwikkeling en uitvoering van bedrijfsplannen te komen (Koskamp, 2002). In het kort ziet het schema er als volgt uit:

1. *Strategisch\tactische keuzen*: eigen missie en doelstellingen, confrontatie met doelen, plan op hoofdlijnen met spelsimulatie, uitwerking in detail in bedrijfsontwikkelingsplan (BOP).
2. *Operationaliseren*: Vertaling BOP naar bemestings- en voedingsplan.
3. *Uitvoeren*: Inzet van bemestingsadviesprogramma (BAP) en voedingsregistratie.
4. *Monitoren*: Inzet van saldomanager en Minas-planner.
5. *Evalueren*: Inzet van bedrijfsevaluatierapport (BER).

Deze opzet had tot doel om tot een algemeen toepasbare aanpak van planvorming en – evaluatie te komen. De opzet moest er echter ook voor zorgen dat de gewenste onderzoeksgegevens beschikbaar kwamen. De ondernemers kregen daarom geen vrijheid bij de invulling van de verschillende stappen, bijvoorbeeld ten aanzien van de inzet van instrumenten.

Met behulp van een enquête is de aanpak van strategie- en planvorming geëvalueerd. De enquête bestond uit twee delen. Het eerste deel bestond uit twee open vragen. De open vragen gingen in op het proces dat de deelnemers zelf doorlopen hadden en op de stappen die men bij collega's aan zou bevelen. Het tweede deel van de enquête werd pas toegestuurd nadat de antwoorden op het eerste deel binnen waren. In het tweede deel werd aan de deelnemers gevraagd om per afzonderlijke stap, zoals het project die voor ogen had, een oordeel te geven over het belang van deze stap, de uitvoering door het project en de mogelijkheid tot bredere toepassing. In deze rapportage wordt alleen ingegaan op het eerste deel van de enquête. In een afzonderlijke rapportage wordt nader ingegaan op het oordeel van de projectdeelnemers over de afzonderlijke stappen en instrumenten, daarbij wordt ook gekeken naar hun visie ten aanzien van de mogelijkheden tot verbreding van de toepassing (Koskamp, 2002).

De eerste vraag luidde:

*In het project Koeien & Kansen heeft u verschillende stappen doorlopen om tot een bedrijfsplan te komen, welke stappen herinnert u zich nog (let op: het gaat hierbij dus niet om op het bedrijf uitgevoerde maatregelen)?*

Al snel bleek dat het voor het merendeel van de deelnemers niet eenvoudig was om een aantal van de stappen zoals het project deze voor ogen had te noemen. Sommigen vervielen toch al snel weer in doorgevoerde maatregelen, zoals bijvoorbeeld het verlagen van de kunstmestgift, en hadden blijkbaar alle verschillende stappen in het proces zelf niet bewust als zodanig herkend. Het eerste deel van de enquête is grotendeels telefonisch afgenomen, hoewel de opzet was dat de enquête schriftelijk zou worden afgenomen.



De antwoorden zijn vervolgens 'gescoord' op het aantal keren dat bepaalde stappen zijn genoemd. Het resultaat hiervan is te zien in tabel 3.

**Tabel 3** Elementen uit de antwoorden op de vraag naar stappen in het proces van planvorming (minimaal 3 keer genoemd)

Nr.	Genomen "stappen"	Aantal keren genoemd
1	DLV-er als ondersteunend adviseur	8
2	Zelf plan maken met spelsimulatie	8
3	Eerste stappen (o.a. bewustwording) geruime tijd voor deelname aan K&K gezet	4
4	Leereffect boeren onderling (intern)	4
5	Bemestingsplan / BAP	4
6	Vergelijking met overeenkomstige bedrijven (zelfde structuur)	3
7	Beginsituatie inventariseren	3
8	Bedrijf Ontwikkelings Plan (BOP)	3

In de tabel zijn de elementen gegroepeerd op basis van het aantal keren dat ze door de deelnemers zijn genoemd. Ze zijn ook te ordenen in de tijd, van bewustwording, planvorming, implementatie tot en met de evaluatie van het plan. Het beeld ziet er dan als volgt uit:

- Bewustwording (4)
- Analyse eigen situatie (inventarisatie beginsituatie en vergelijking met andere bedrijven) (6)
- Planvorming (spelsimulatie) (8)
- Begeleiding bij implementatie plan (8)

Vanuit de deelnemers gezien zijn de planvorming en de ondersteuning bij de uitvoering van het plan door de DLV-adviseur het meest in beeld. De elementen die worden genoemd kunnen zeker niet allemaal worden beschouwd als stappen in het proces die het project voor ogen had. Wat kunnen oorzaken zijn voor het feit dat de deelnemers met een ander beeld komen dan het project voor ogen had?

- De eerste stappen die het project voor ogen heeft zijn stappen die te maken hebben met bewustwording (formuleren missie en doelstellingen, confrontatie doelen met werkelijke situatie). Hiervoor is al gebleken dat de meeste deelnemers aan Koeien & Kansen deze stappen al enige tijd geleden hebben genomen. Het feit dat deze stappen binnen het project niet worden herinnerd heeft er waarschijnlijk mee te maken dat men deze stappen in het kader van het project niet bewust voor zichzelf heeft doorlopen, maar alleen ten behoeve van het project (ten behoeve van het verzamelen van gegevens voor het onderzoek). In het 'echt' heeft men deze stappen al voor het project doorlopen, of onderkent men de noodzaak van de stap niet.
- Deze redenering lijkt bevestigd te worden door het feit dat een vrij grote groep de toepassing van de spelsimulatie wel spontaan benoemt. Dit is een stap met een grote betrokkenheid van de deelnemers zelf. Ze gaan zelf aan de slag en maken een plan met cijfers van het eigen bedrijf.

- Daarnaast is ook als verklaring mogelijk dat het project de stappen die het voor ogen had, met de onderlinge samenhang, niet goed genoeg heeft gecommuniceerd met de deelnemers. Deze conclusie wordt ook getrokken in het onderzoek van AMT naar de toepassing van strategische managementtools in het project (Kuiper, 2002).

## 5 Visie van deelnemers op verbreding kennis mineralenmanagement

In de eerder genoemde groepsbijeenkomst, waarin met name werd ingegaan op aanleiding en drijfveren, is ook aandacht besteed aan de visie van de ondernemers op verbreding van mineralenmanagement. De tweede open vraag uit de enquête had ook betrekking op de aanbevelingen van de deelnemers van Koeien & Kansen richting hun collega veehouders.

### 5.1 Verbreding kennis mineralenmanagement.

Als vervolg op de vraag naar de kwartjes werd in de groepsbijeenkomst vervolgens ingegaan op de verbreding. Hoe krijg je collega melkveehouders aan de slag, hoe kun je bij hen het kwartje laten vallen. Belangrijke punten die in de discussie door de Koeien & Kansen bedrijven naar voren werden gebracht waren:

1. Kennisoverdracht van boer naar boer. Dit komt steeds terug, wel wordt een aantal kanttekeningen gemaakt. Probeer niet steeds terug te vallen op dezelfde bedrijven. Een zelfde verhaal verteld door verschillende bedrijven is sterker. Misschien is het juist wel beter om een bedrijf te bezoeken buiten de eigen regio, juist om problemen rond vooroordelen en privacy te voorkomen. Doe de kennisoverdracht eerlijk. Laat niet alleen toppers zien, maar ook tussenbedrijven en vertel ook wat er niet goed gaat. Het is vooral belangrijk om te vertellen waarom je bepaalde dingen doet.
2. Probeer de collega's zelf het initiatief te laten nemen. Dit kan bijvoorbeeld door een sfeer van positief denken te creëren ('Be good and tell it'). Dit kan ook door te laten zien dat mineralenmanagement geld oplevert. Vanuit de positieve insteek kun je collega's stimuleren om zelf ervaring op te gaan doen. Een mogelijkheid is om collega's zelf met een simulatieprogramma te laten 'spelen', om ze op deze manier inzicht te laten krijgen in effecten van maatregelen voor het eigen bedrijf. De rol van de adviseur is hierbij ook belangrijk. Hij moet meer een partner van de veehouder zijn, dus geen gebiedend vingertje.
3. De overheid kan helpen door goed gedrag te belonen (bonus\malus). Daarnaast is duidelijkheid in het beleid op lange termijn gewenst. Bovendien is het belangrijk dat de overheid zich vooral beperkt tot het vaststellen van de doelen en ruimte laat voor de weg waarlangs deze doelen worden bereikt, dus doelvoorschriften in plaats van middelvoorschriften.
4. Richt de inspanningen op collega's die open staan voor deze ontwikkelingen. Stop geen energie in onwilligen.

De tweede vraag uit de enquête die in het vorige hoofdstuk ook al aan bod is geweest, was gericht op een aanpak van planvorming voor de brede praktijk en luidde:

*Wat zijn volgens u de stappen die collega's zouden moeten nemen om tot een goed plan voor de toekomst te komen?*

Deze vraag bleek voor de deelnemers veel makkelijker te beantwoorden dan de eerste open vraag naar de stappen die het project zelf voor ogen had. In tabel 4 is weer per element uit de antwoorden aangegeven hoe vaak dit werd genoemd.

**Tabel 4** Advies aan collega's omtrent te nemen stappen om tot goed bedrijfsplan te komen (minimaal 3 maal genoemd)

<b>Nr.</b>	<b>Genoemde elementen</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>
1	Uitgangssituatie bepalen	10
2	Welke maatregelen passen bij het bedrijf en /of ondernemer (strategie)	10
3	Wat zijn de doelstellingen voor de toekomst	9
4	Spiegelen aan collega's die al verder zijn, daar advies halen	7
5	Raadpleeg een voorlichter/adviseur bij bepalen strategie	7
6	Ken je sterke en zwakke punten	4

In de tabel zijn de elementen gegroepeerd op basis van het aantal keren dat ze door de deelnemers zijn genoemd. Ze zijn ook te ordenen in de tijd, van bewustwording, planvorming, implementatie tot en met de evaluatie van het plan. Het beeld ziet er dan als volgt uit:

1. Eigen doelstellingen formuleren (9)
2. Analyse bedrijfsuitgangssituatie (14)
3. Bij anderen kennis\informatie\ondersteuning zoeken (14)
4. Maatregelen kiezen die passen bij bedrijf en\of ondernemer (10)

De deelnemers geven gezamenlijk een helder beeld. Het uiteindelijke plan dat je maakt begint bij jezelf en het eigen bedrijf. Je moet zelf bepalen waar je met je bedrijf naartoe wilt. Bij het concretiseren van het plan wordt het advies gegeven om ook informatie\kennis buiten het bedrijf te zoeken en te gebruiken. Kijk bij collega's en maak gebruik van een adviseur.

## 6 Discussie

### 6.1 Typering ondernemers en kennisdoorstroming.

De deelnemers aan Koeien & Kansen kunnen worden getypeerd als mineralenveteranen, want ze hebben ruime ervaring in mineralenmanagement. Gemiddeld zijn ze (in 2001) een jaar of 10 met de materie aan de slag, waarbij gemiddeld ongeveer 7 jaar gericht wordt gewerkt aan het verlagen van de overschotten. Dit betekent dus dat er gemiddeld 3 jaren nodig zijn geweest om tot gerichte actie over te gaan. Ze hebben veelal reeds eerder aan andere projecten meegedaan, ze staan steeds vooraan bij nieuwe ontwikkelingen en in die zin zijn het inderdaad pioniers. Sommige halen de motivatie voor een deel uit negatieve reacties van de omgeving. Dit typeert de pionier. Ten aanzien van de voorbeeldfunctie van de bedrijven kan dit ook een negatief neveneffect hebben. De bedrijven zijn in de omgeving ook bekend als voorloper of als projectveteraan. Dit wordt niet altijd positief uitgelegd. De deelnemers onderkennen dit zelf ook, vandaar dat ze bij verbreding ook aangeven dat de boodschap niet steeds door dezelfde personen moet worden gebracht en dat verbreding niet alleen via 'toppers' maar ook via 'tussenbedrijven' moet worden bereikt.

De kloof met betrekking tot het bewust zijn van het nut of de noodzaak van een gedragsverandering was waarschijnlijk erg groot tussen deze bedrijven en de brede praktijk. Voor de deelnemers van Koeien & Kansen is het erg vanzelfsprekend dat men zelf actief met mineralenmanagement aan de slag is. Uit de discussie blijkt dat men het soms moeilijk vindt zich te verplaatsen in die andere groep ondernemers. Als argument voor het feit dat deze groep nog niet zo ver is wordt soms het beleid van de overheid genoemd. De afwachtende ondernemers zijn tot nu toe vaak beloond, de pro-actieve ondernemers zijn in de ogen van de deelnemers zelden of nooit beloond. Dat men toch steeds wil vooruit lopen of experimenteren, komt waarschijnlijk voort uit de persoonseigenschappen van de ondernemer.

In een verkennend onderzoek (Ketelaars, 2002) is gekeken naar de uitstraling van Koeien & Kansen. Een van de conclusies uit het rapport is dat als boeren veel weerstand voelen tegen het landbouwbeleid er een enorme drempel is om überhaupt informatie op te nemen. In het onderzoek zijn onder andere lessen uit het project Koeien & Kansen voorgelegd aan de geïnterviewde boeren. Uit de reactie van de geïnterviewden is af te leiden dat wanneer men zelf de noodzaak tot verandering niet inziet, er altijd argumenten te vinden zijn waarom bepaalde maatregelen net in hun situatie niet toepasbaar zijn. De geïnterviewden zijn wel van mening dat het van boer tot boer leren een belangrijk hulpmiddel is om tot een beter mineralenmanagement te komen. Ook bij deze weg blijft echter de mogelijkheid overeind om te zeggen dat de eigen situatie net weer iets anders is en dat dus ook het verhaal van de collega niet toepasbaar is. Uit het onderzoek blijkt ook dat veel boeren mineralen geen aantrekkelijk onderwerp vinden voor een studiegroep o.i.d. : 'Als een studiegroep alleen maar over mineralen en Minas gaat, dan wordt het een gefrustreerde groep waar iedereen samen zit te klagen.' Een andere opvallende conclusie uit dit onderzoek is overigens dat juist de boeren die het minste problemen zeggen te hebben met Minas het meest geïnteresseerd zijn in de resultaten van mineralenprojecten. Voor de doelgroep met het grootste probleem is het project een 'ver van mijn bed show'.

De vraag lijkt gerechtvaardigd of de kloof de kennisdoorstroming zoals die in het piramide- of lineaire model wordt verondersteld niet belemmerd. Het onderzoek van Ketelaars is een verkennend onderzoek met een beperkte basis, dus moet er zorgvuldig met de conclusies worden

omgegaan. Het vormt wel een belangrijk punt van aandacht voor dit type project. Als tussen de projectdeelnemers en de brede praktijk een groot verschil aanwezig is tussen de fases in het veranderingsproces waarin men zich bevindt (van bezig met implementatie aangepaste strategie tot nog niet bewust van noodzaak tot verandering) dan is het maar zeer de vraag of de communicatie tussen de projectdeelnemers en de brede praktijk zodanig kan verlopen dat dit echt leidt tot een gedragsverandering.

Dat er een verschil is tussen de fase van het veranderingsproces waarin de deelnemers aan het project zich bevinden en de fase waarin de praktijk zich bevindt is duidelijk. Uit de ervaringen in het project wordt de conclusie getrokken dat dit waarschijnlijk vooral te maken heeft met persoons- of ondernemerseigenschappen van de deelnemers zelf (pro-actief). In een onderzoek naar ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt worden drie ondernemerstypen onderscheiden: de be-durf-de, de bedaarde en de bedreigde ondernemer (Theuws, 2002). De deelnemers aan het project Koeien & Kansen horen duidelijk in de groep be-durf-de of actieve ondernemers (actief op zoek naar kennis, gemiddeld grotere bedrijven). In dit onderzoek is ook gekeken naar het kennisnetwerk van deze drie typen ondernemers. Het blijkt dat elk ondernemerstype een andere positie inneemt in het kennisnetwerk. De verschillen hebben zowel betrekking op het soort kennis dat wordt gebruikt als op het kenniskanaal. Op basis hiervan wordt de conclusie getrokken dat kennisverspreiding niet vanzelfsprekend van de actieven via de behoedzamen naar de passieven doorstroomt.

Ook vanuit de voorlichtingskunde wordt aandacht gevraagd voor de vanzelfsprekendheid waarvan wordt uitgegaan bij doorstroming van kennis en/of innovaties van voorlopers naar de rest van de populatie. Deze benadering kan werken als er sprake is van een homogene populatie, waarbij iedereen de beschikking heeft over dezelfde informatie en hulpmiddelen. De praktijk ziet er anders uit. De populatie is niet homogeen, dus is meer maatwerk vereist (Röling, 1988).

Uit de vraag die ingaat op de drijfveren blijkt dat de deelnemers van Koeien & Kansen over het algemeen vanuit een pragmatische/economische doelstelling werken aan het verlagen van de mineralenoverschotten. In het verbredingsonderzoek van Van den Ham werd de conclusie getrokken dat de groep potentiële rationele verbreders veel groter is dan de groep potentiële geïnspireerde verbreders. Naar verwachting gaat dit voor mineralenmanagement nog meer op. De geïnspireerde mineralenmanagers zijn waarschijnlijk al aan de slag. Gezien de snel naderende eindnormen zal de groep die op rationele gronden met mineralenmanagement aan de slag gaat (of moet) snel groeien. In dit opzicht sluit de groep deelnemers van Koeien & Kansen goed aan bij deze doelgroep. Door de snel naderende eindnormen zal de bewustwording bij de brede praktijk, voor zover dit nog niet heeft plaatsgevonden, nu snel plaats vinden. De noodzaak tot verandering is nu voor iedereen waarschijnlijk even duidelijk aanwezig. De mate van noodzakelijkheid wordt vaak als bepalende factor gezien aan het begin van veranderingsprocessen. De conclusie lijkt op zijn plaats dat door het naar voor halen van de eindnormen (van 2008 naar 2003), de kloof tussen de brede praktijk en de projectdeelnemers is verkleind en dat daardoor de kennisoverdracht beter zou moeten verlopen.

## **6.2 Strategieën deelnemers Koeien & Kansen**

Uit de SMR-ren blijkt dat de ondernemers het zelfstandig zijn erg belangrijk vinden en dat ze plezier (willen) hebben in hun werk. Ze willen boer zijn en boer blijven. De regels komen er aan, daar moet je als ondernemer wat mee doen. Op tijd inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving,

proberen bedreigingen om te zetten in kansen. Bij de toekomstige doelstellingen en strategie ligt de nadruk sterk op het versterken van het melkveebedrijf: vooral groei in quatum, wat minder groei in grond en verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering. Slechts één bedrijf noemt zelf nadrukkelijk verbreding in activiteiten (natuurproductie en recreatie) als onderdeel van de toekomstige strategie. Dit is opvallend, omdat ook andere bedrijven in het project wel bezig zijn met natuurproductie (b.v. slootkantenbeheer) of zelfs natuurterrein in gebruik hebben of proberen te krijgen. Het lijkt erop dat men deze activiteiten niet als kernactiviteiten beschouwd maar als ondersteunend aan het melkveebedrijf. Ook opvallend is dat groei als doelstelling wordt gezien. In de discussie tussen de ondernemers kwam dit punt wel aan bod. Groei wordt als iets vanzelfsprekends gezien, alleen aan een forse groeier werd de vraag gesteld welk doel hij hiermee voor ogen had.

De Koeien & Kansen bedrijven hebben een behoorlijk optimistische kijk op de toekomst. Minas in zijn huidige vorm wordt over het algemeen niet als een bedreiging gezien.

### **6.3 Evaluatie aanpak strategievorming binnen Koeien & Kansen**

Uit de antwoorden op de open vraag naar de stappen die de ondernemers binnen het project hebben doorlopen blijkt dat de deelnemers spontaan nauwelijks de genomen stappen kunnen terughalen. Alleen de stappen waar ze daadwerkelijk zelf een actieve rol in hebben vervuld worden benoemd. Andere stappen heeft men wel loyaal uitgevoerd, maar zijn niet blijven 'hangen'. Dit kan te maken hebben met de communicatie vanuit het project. Waarschijnlijk heeft het er ook mee te maken dat sommige stappen voor de deelnemers al een gepasseerd station vormden.

In een afzonderlijk onderzoek uitgevoerd door Agro Management Tools (AMT) is gekeken naar proces en gebruik van strategisch managementtools bij het project Koeien & Kansen (Kuiper, 2002). In dit rapport wordt de hypothese geformuleerd dat het proces zoals het door het project is ontworpen door de boeren wezenlijk anders wordt beleefd. Ook wordt aangegeven dat het project niet goed gecommuniceerd heeft over de strategische aanpak en dat de afstemming tussen de verschillende stappen in het project niet goed was geregeld.

De antwoorden op de eerste vraag uit de enquête bevestigen voor een deel de conclusies uit het AMT-rapport. In het rapport wordt mede als mogelijke oorzaak gezien dat Koeien & Kansen een onderzoeksproject is. Vanuit de doelstelling van Koeien & Kansen om data te verzamelen op basis waarvan ook onderzoek gedaan kan worden naar technische relaties tussen bijvoorbeeld perceelsgebruik en nitraatconcentraties in grondwater, is een gelijke aanpak bij alle deelnemers gewenst (complete dataset, nauwkeurige waarnemingen). De aanpak van planvorming zoals die bij het project is ingevuld is mede gebaseerd op de te beantwoorden technische onderzoeksvragen. Dit heeft er toe geleid dat er voor gekozen is om de plannen tot op detailniveau (b.v. bemestingsplannen op perceelsniveau) uit te werken. Om deze plannen vervolgens ook te kunnen evalueren is het nodig om in de bedrijfsvoering op hetzelfde niveau te registreren. De ondernemers waren wel vrij in de keuze van hun strategie, maar de stappen in het proces van strategievorming, implementatie en evaluatie inclusief de bijbehorende instrumenten werden vanuit het project voorgeschreven. Deze aanpak maakt het moeilijk om voor elke individuele deelnemer maatwerk te leveren. Bovendien maakt deze aanpak het moeilijk om het proces goed te beoordelen, omdat de stappen in het proces worden voorgeschreven. De ondernemer heeft hier geen keuzevrijheid. Het AMT-rapport trekt ook de conclusie dat deze benadering negatief uit kan werken op de overdraagbaarheid van resultaten van het project. Conclusie kan zijn dat er binnen het project een

spanningsveld bestaat tussen het onderzoeksdoel (met name op het technische vlak) en het doel om informatie over te dragen aan de praktijk.

#### **6.4      Verbreiding**

In de adviezen richting hun collega's richten de deelnemers zich vooral op het feit hoe tot een goed plan gekomen kan worden. Het aspect van bewustwording krijgt weinig aandacht. Vanuit hun eigen positie gezien is dit logisch omdat deze stap bij hen over het algemeen al lang geleden is gemaakt en inmiddels als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Dit leidt mede tot de kloof tussen deze groep en de brede praktijk die in het verkennende onderzoek naar doorstroming van kennis uit Koeien & Kansen wordt gesignaleerd.



## 7 Conclusies en aanbevelingen

- *Mineralen niet als startpunt.* In technische zin is veel mogelijk op het gebied van mineralen. Belangrijk is om de ondernemer te motiveren om aan de slag te gaan met zijn bedrijf. De insteek mineralen is daarvoor niet de goede insteek. Je bent geen melkveehouder geworden om bepaalde mineralenoverschotten te realiseren. Een melkveehouder streeft andere doelen na. Voortzetting van het bedrijf is over het algemeen een belangrijk doel. Vanuit dit doel kan het nodig of verstandig zijn om aan mineralenmanagement te gaan doen.
- *De ondernemer centraal.* De start ligt bij de veehouder, dus hij moet in eerste instantie zelf aangeven wat hij met zijn bedrijf wil. Als startpunt is het goed dat de veehouder zelf de uitgangssituatie analyseert, hoe staat hij er voor ten opzichte van zijn collega's, hoe staat hij er voor ten opzichte van de Minas-normen. Door deze analyse te combineren met zijn uitgangssituatie kan hij vervolgens gaan nadenken over mogelijk door te voeren veranderingen. Pas op het moment dat een ondernemer zelf de keuze gemaakt heeft om iets met mineralenmanagement te doen, kan het voor hem echt nuttig zijn om eens bij een Koeien & Kansen bedrijf te gaan kijken.
- *Afstand tussen Koeien & Kansen en brede praktijk.* Omdat de deelnemers aan het project deze stap al lang geleden gemaakt hebben en het vanuit hun visie op ondernemerschap in feite vanzelfsprekend is om met deze materie aan de slag te gaan, kan deze groep moeilijk een bijdrage leveren aan de bewustwording bij andere ondernemers die op een andere manier met hun bedrijf omgaan (meer afwachtend en meer intern georiënteerd). De kans is groot dat de brede praktijk zich niet altijd verwant voelt met het type ondernemer, dat aan Koeien & Kansen deelneemt. Dit verschijnsel wordt versterkt door de groep deelnemers als dé voorlopers en voorbeelden van de sector te presenteren. Dit is overigens niet typisch iets voor dit project, in de literatuur wordt vaker op dit verschijnsel gewezen. De oorzaak voor de genoemde afstand is dat Koeien & Kansen primair een onderzoeksproject is. Een project dat zich richt op de voorlopers op het gebied van mineralenmanagement. De afstand met de brede praktijk is inherent aan de gekozen werkwijze. Dit levert een spanningsveld op met het verbredingsdoel (brede toepassing ontwikkelde kennis) van het project. Dit is ook de reden waarom het project met name ten aanzien van de communicatieaansluiting heeft gezocht bij andere projecten (Praktijkcijfers, regionale projecten). Ten aanzien van de verbreding is het gewenst gebruik te maken van bestaande netwerken van de doelgroep en te proberen om een actieve rol van de ondernemers uit de doelgroep te genereren.
- *Meer aandacht voor proces in kennisoverdracht.* Veehouders vinden dat maatregelen die op andere bedrijven worden genomen vaak niet passen in hun eigen situatie. Dit is veelal een terechte conclusie, gegeven het feit dat er ongetwijfeld verschillen in bedrijfsopzet en in ondernemer zullen zijn. Dit betekent ook dat het belangrijk is om de kennisoverdracht niet alleen te richten op maatregelen en de uitvoering daarvan, maar ook op het proces hoe men tot een goed en passend plan kan komen.
- *Vanuit een positieve insteek werken.* Het stimulerende van mineralenprojecten als Koeien & Kansen en Praktijkcijfers zit hem vooral in het feit dat je gezamenlijk werkt aan een uitdaging. De deelnemers aan deze projecten hebben de eerste stap (acceptatie beleid en/of bewustwording) achter de rug en gaan er mee aan de slag. Uiteindelijk gevolg kan wel zijn dat de afstand tussen deelnemers en omgeving groter wordt. De kunst is om de brede praktijk ook zo uit te dagen en niet vanuit het negatieve (je doet het niet goed). Aan de andere kant moet hier ook meteen de opmerking bij dat een verandering pas daadwerkelijk tot stand komt als de druk om te veranderen groot genoeg is. Alleen de ondernemer uitdagen op zijn ondernemerschap is niet voldoende.

- *Doelvoorschriften in plaats van middelvoorschriften.* Minas is een instrument dat gericht is op het stellen van doelen, maar dat het nemen van maatregelen overlaat aan de ondernemer. In dit opzicht sluit het instrument goed aan bij de hiervoor genoemde centrale rol van de ondernemer. Toch noemen meerdere Koeien & Kansen bedrijven wet- en regelgeving een bedreiging voor het bedrijf. Dit komt o.a. door de opeenstapeling van beleid, omdat het beleid vaak per thema wordt vastgesteld. De ondernemer moet vervolgens zien hoe hij één en ander op zijn bedrijf combineert. In sommige gevallen lijkt het beleid tegenstrijdig.
- *Heldere relatie middel en doel.* De uiteindelijke doelstelling van het beleid is niet altijd even duidelijk. Ter illustratie kan hier de discussie over extensivering worden aangehaald. Minas is gericht op het behalen van een bepaalde milieukwaliteit. Via mestafzetcontracten komt er ook een veebezettingcriterium in beeld. Het ministerie zal dus moeten werken aan een betere communicatie over het beleid.

## Literatuur

Beldman, A.C.G. en H. Prins. Analyseverschillen in mineralenoverschotten op gespecialiseerde melkveebedrijven (96/97). LEI-publicatie 2.99.01, LEI, Den Haag, 1999.

Beldman, A.C.G. en G.J. Doornewaard, 'Meer zicht op de cijfers'. Koeien & Kansen rapport nr. 8, Lelystad, februari 2002.

Galama, P.J., 'Milieukoers van melkveepioniers'. Koeien & Kansen Rapport nr. 10, Lelystad, februari 2002.

Ham, A. van den en M.E. Ypma, 'Verbreiding op landbouwbedrijven. Met visie en creatieve vasthoudendheid naar succes'. LEI-publicatie 7.00.02, LEI, Den Haag, november 2000.

Ketelaars, D. en C. Leeuwis, 'Verkenning van de uitstraling van mineralenprojecten naar melkveehouders'. Agro Management Tools Rapport nr. 6, Wageningen, mei 2002.

Kuiper, D. en A. Kuipers, 'Proces en gebruik van strategische managementtools bij het Koeien & Kansenproject'. Agro Management Tools Rapport nr. 5, Wageningen, maart 2002.

Koskamp, G., 'Beschrijving systematiek planvorming en -evaluatie K&K'. Koeien & Kansen rapport nr. 3 (2002 in voorbereiding).

Ondersteijn, C.J.M., A.C.G. Beldman, C.H.G. Daatselaar, G.W.J. Giesen, R.B.M. Huirne Farm structure or farm management: effective ways to reduce nutrient surpluses on dairy farms and their financial impacts. Livestock Production Science (Special Issue, EAAP 2002).

Proost, J., 'De mens achter de cijfers - Kwalitatieve evaluatie van deelname aan Praktijkcijfers 1'. Uitgave van project Praktijkcijfers 2, Houten, januari 2001.

Röling, N., 'Diffusion processes and extension'. In Extension science, Cambridge University Press, 1988.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot, A.J.J. van Roestel, 'Ondernemertypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt'. LEI-publicatie 7.02.06, LEI, Den Haag, mei 2002.

Ypma, M.E. en T.F. van Gaasbeek, 'Waar in het bronsgroen eikenhout ... (On)mogelijkheden van vermarkting van de omgeving'. LEI-publicatie 7.01.05, 200, LEI, Den Haag, november 2001.

# Bijlagen

## Bijlage 1: De kwartjes per bedrijf

Er is ook aandacht besteed aan de concrete aanleiding om met mineralenmanagement aan de slag te gaan. Dit gebeurde zowel via het invullen van een formulier als via discussie in kleine groepjes. Tussen haakjes staan de twee jaartallen, respectievelijk het jaar waarin men zich voor het eerst bezig is gaan houden met mineralenmanagement en het jaar waarin men gericht is gaan werken aan het verlagen van de mineralenoverschotten.

### **Kuks (1991, 1992)**

De aanleiding werd door een bedreiging gevormd. Er kwamen claims op het gebied rond de Twentse beekdalen te liggen. Natuurreservaat in de dalen en buffergebieden er omheen. Vanuit het gebied is toen gezegd, we kunnen dit als landbouw ook zelf in de hand nemen. Er is een proefgebied Stuwwal Ootmarsum vastgesteld, de familie Kuks heeft hier als praktijkvoorbeeldbedrijf gefunctioneerd.

### **De Vries (1991, 93/94)**

Confrontatie met eigen cijfers. De Vries deed mee aan demo-project emissiearme mestaanwending. In dat kader kreeg hij een excursie op bezoek van agrarische jongeren. Tijdens die excursie zag hij voor het eerst mineralencijfers van zijn bedrijf en andere bedrijven. Hij zegt letterlijk: "Ik ben met toen wild geschrokken van die cijfers."

### **Sikkenga (1992, 1992)**

Deelname project Bedrijfsinterne Milieuzorg. In 1992 is Sikkenga mee gaan doen met dit project. Belangrijk was vooral dat een via het project een positieve omgeving werd gecreëerd waarin het milieu serieus werd genomen.

### **Van Laarhoven (1988, 1990)**

Confrontatie met eigen cijfers. Van Laarhoven is een rekenaar en computerliefhebber. Hij schreef in 1988 zelf een computerprogramma voor graslandgebruik en – bemesting. Daaruit bleek dat maar weinig van de stikstof uit drijfmest werd benut. Dit kon beter, o.a. door gebruik van de zodebemester. Financieel, zo had van Laarhoven berekend, kon dat makkelijk uit. Het bedrijf was demo-bedrijf emissiearme mestaanwending.

### **Van Wijk (96/97, 1998)**

Deelname project Praktijkcijfers. Van Wijk dacht dat het vrijwel onmogelijk zou zijn om mineralenoverschotten te verlagen. Vanuit die gedachte gaf hij zich ook op voor Praktijkcijfers. Tijdens het project bleek hem al snel dat verlaging van overschot wel mogelijk was en dat dit zelfs geld op kon leveren. De negatieve reacties van collega's in de buurt stimuleren hem juist om aan te tonen dat het wel kan.

### **De Kleijne (1991, 1996)**

Een echt concrete aanleiding kan de Kleijne niet aangeven. Het proces wel. Als jong bedrijf lag eerst de aandacht bij de economie grote lijn. De mestwetgeving werd als bedreiging gezien. Het ageren tegen het mestbeleid bleek niets op te lossen en uiteindelijk alleen maar geld te kosten. Uiteindelijk bleek de bedreiging om te zetten in een kans: door aandacht voor het mineralenmanagement verbeterde het economische rendement. Kennis is onder andere opgedaan via het Schone Maasproject, Landbouwontwikkelingsproject en Panfa.

### **Van Hoven (1997, 1998)**

Er komt een harde wetgeving om de mineralenverliezen terug te dringen. Tijdens een vakantie in een ander deel van Nederland zag de familie vormen van erg ruim mestgebruik. Daarbij trokken zij toen al de conclusie dat dit op termijn niet zo door kon gaan. Om het bedrijf voor de toekomst klaar te maken was het nodig om aandacht aan het milieu te gaan besteden. Daarom is het bedrijf mee gaan doen aan het bonus-malus project van het CLM. Daar bleek ook nog eens dat saldo en milieu positief met elkaar samenhangen.

### **Schepen (1992, 2000)**

Concrete aanleiding waren de aangekondigde verliesnormen voor 2003. Om zich in mineralenmanagement te verdiepen is hij mee gaan doen met een mineralenstimuleringsgroep. DLV wees Schepens op het project Koeien & Kansen.

### **Pijnenborg (1992, 1995)**

Deelname studieclub Ysselsteyn. Pijnenborg werkt graag met cijfers en wil zijn eigen bedrijfsprestaties ook graag vergelijken met die van collega's. Via een cursus mineralenboekhouding ontstond het inzicht dat er wel wat mogelijk was. Door milieudemobedrijf te worden voor de provincie Limburg werd de mogelijkheid gegrepen om tegen een redelijke vergoeding intensief kennis op te doen t.a.v. mineralenmanagement.

### **Miedema (1987, 1989)**

Concrete aanleiding was een bezoek aan het bedrijf van de familie Bomers met de Agrarische Jongeren uit Friesland om de sleufkouter te bekijken. Daar zag hij hoe een betere benutting van de organische mest tot een sterke daling van het gebruik van kunstmest leidde. Zijn conclusie was al snel: lagere verliezen betekent een hogere benutting en daarmee een hoger inkomen.

### **Hoefmans (1989, 2000)**

De familie Hoefmans was al langer aan het experimenteren met groenbemester en optimale verdeling mest tussen gras en mais. Belangrijkste drijfvoer is innovatief ondernemen. Steeds opzoek naar nieuwe uitdagingen. Via diverse projecten vanuit mengvoerindustrie en de provincie is het bedrijf bij Praktijkcijfers en uiteindelijk bij Koeien & Kansen uitgekomen.

### **Boekel (1988, 1990)**

Boekel was een van de deelnemers aan het demoproject emissiearme mestaanwending eind tachtiger jaren. Vanuit dit project rolde het bedrijf steeds in nieuwe projecten (o.a. milieuzorgvoorbeeldbedrijven van de provincies Noord- en Zuid-Holland) en uiteindelijk in Koeien &

Kansen. De omgeving heeft niet altijd even positief gereageerd, maar dit heeft hen niet van deelname aan projecten weerhouden.

**Eggink (1988, 1988)**

Jan Eggink maakte deel uit van de raad van commissarissen van mengvoerindustrie. De productieverliezen waren 1,8%, dit was terug te brengen met 0,6 procent door het productieverlies goed te analyseren. Dit was de aanleiding om ook het eigen bedrijf te analyseren. Daar bleken de verliezen ook te hoog. O.a. via een CLM studieclub is gewerkt aan het verlagen van de mineralenverliezen op het eigen bedrijf. De nadruk ligt op het terugdringen van verliezen en kosten.

**Post (1988, 1989)**

Post kreeg via een mineralenbalans van CLM\Delar inzicht in de mineralenverliezen van het eigen bedrijf. De N-efficiency bleek erg laag te zijn. Het volgende jaar in de snijmaais direct het kunstmestverbruik gehalveerd, er waren geen negatieve gevolgen zichtbaar.

**Bomers (1985, 1988)**

Bomers was erg intensief met circa 4 koeien per hectare. Zijn redenering was, ik heb zoveel mest beschikbaar ik moet ook zonder kunstmest kunnen volstaan. Hij is zelf aan de slag gegaan om hiervoor een zodebemester te maken. De familie Bomers maakt ook deel uit van de eerste mineralenbalansstudieclub van het CLM. In 1990 reeds de stap genomen om zonder kunstmest te gaan werken. Dit bleek economisch en mineralentechnisch interessant. Hij is in een studiegroep gaan zitten om de resultaten uit te kunnen dragen en te laten zien dat het kan.

**Dekker (1997, 1997)**

Toen de familie Dekker op de nieuwe locatie begon was het traject van de Minasnormen bekend. Dat was de aanleiding om een begin te maken zelf ervaring op te doen met mineralenmanagement. De eindnormen leken tot nog ver weg (2008), maar het leek hen goed om de ruimte te benutten om zelf voldoende kennis en ervaring op te doen.

**Menkveld\Wijnbergen (1996, 1999)**

De direct aanleiding werd gevormd door de aangekondigde verliesnormen en de deelname aan Koeien & Kansen.