



---

# Samenwerkingen tussen akkerbouw en veehouderij; delen om te kunnen vermenigvuldigen

F. Meulman, R. van Zandbrink, N. de Roo en A.C. Hoes

OPENBAAR  
RAPPORT 1548



**WAGENINGEN**  
UNIVERSITY & RESEARCH

---



# Samenwerkingen tussen akkerbouw en veehouderij: delen om te kunnen vermenigvuldigen

F. Meulman<sup>1</sup>, R. van Zandbrink<sup>2</sup>, N. de Roo<sup>1</sup> en A.C. Hoes<sup>1</sup>

1 Wageningen Social and Economic Research

2 Animal Productions Systems Group

Dit onderzoek is uitgevoerd door Wageningen Social and Economic Research en Wageningen Livestock Research in samenwerking met de Animal Production Systems Group en gesubsidieerd door het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, in het kader van het Beleidsondersteunend onderzoeksproject Pilots samenwerking Akkerbouw en Veehouderij in de vijf experimenteergebieden Kringlooplandbouw (PAVEx-K) (BO-43-101-066).

Wageningen Livestock Research  
Wageningen, Februari 2025

---

Rapport 1548

---

Meulman, F. R. van Zandbrink, N. de Roo en A.C. Hoes, 2025. *Samenwerkingen tussen akkerbouw en veehouderij: delen om te kunnen vermenigvuldigen*. Wageningen Social and Economic Research & Wageningen Livestock Research, Openbaar Rapport 1548.

Samenvatting NL. Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit stelde in 2018 een visie op voor kringlooplandbouw waarin samenwerkingen tussen akkerbouwers en (melk)veehouders een significante rol kunnen vervullen. Aan de hand van 18 interviews met agrarisch ondernemers en adviseurs in vijf samenwerkingspilots onder het PAVEx project, hebben wij bekeken wat ondernemers motiveert om samen te werken, en welke uitdagingen ze hierin zoal tegenkomen. Sociale aspecten zoals collectieve vindingrijkheid, fysieke en sociale nabijheid en een eerlijke verdeling van lasten en lusten vormen volgens de geïnterviewde ondernemers het fundament voor een succesvolle samenwerking, en zijn hiermee een randvoorwaarde voor economische en ecologische doelen. De sectoraal ingestoken wet- en regelgeving, ongelijke machtsverhoudingen en onevenredige economische risico's waar een samenwerking mee te maken krijgt, belemmert de ondernemers in het samenwerken. Beleid dat samenwerking wil faciliteren moet integraliteit erkennen, lange termijn praktijken ondersteunen en mogelijkheden bieden voor maatwerk.

Summary UK. In 2018, the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality published a vision for circular agriculture in which collaborations between arable and livestock farmers can play a significant role. Based on 18 interviews with agricultural entrepreneurs and advisers in five collaboration pilots under the PAVEx project, we looked at what motivates entrepreneurs to collaborate, and what challenges they face in their collaborations. According to the entrepreneurs, social aspects such as collective resourcefulness, physical and social proximity and a fair distribution of burdens and benefits form the basis for successful collaboration, and are thus a precondition for economic and ecological goals. The sector-based laws and regulations, unequal power relations and disproportionate economic risks that the interviewed collaborations face, hinder entrepreneurs from cooperating. Policies that want to facilitate collaboration should recognize integrality, support long-term practices and provide opportunities for customization to specific contexts.

- 1) Dit rapport is gratis te downloaden op <https://doi.org/10.18174/687081> of op [www.wur.nl/livestock-research](http://www.wur.nl/livestock-research) (onder Wageningen Livestock Research publicaties).



Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-Niet Commercieel 4.0 Internationaal-licentie.

© Wageningen Livestock Research, onderdeel van Stichting Wageningen Research, 2024

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Wageningen Livestock Research aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Wageningen Livestock Research is NEN-EN-ISO 9001:2015 gecertificeerd.

Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

Openbaar Wageningen Livestock Research Rapport 1548

---

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Introductie	9
1.2 Onderzoeksaanpak	10
<b>2 Samenwerkingen in de regio</b>	<b>14</b>
2.1 Achterhoek	14
2.1.1 Meerjarig samenwerken voor zekerheid en continuïteit	14
2.1.2 Een goede relatie aan de basis van de samenwerking	15
2.2 Drenthe	16
2.2.1 Samenwerken over meerdere generaties als norm	16
2.2.2 Samenwerkingen gebouwd op vertrouwen, gunfactor en wederzijdse voordelen	17
2.3 Flevoland	17
2.3.1 Uitdagingen voor biologische ondernemers	18
2.3.2 Externe adviseurs controleren de eerlijke verdeling van opbrengsten	19
2.4 Noordelijke zeeklei	19
2.4.1 Uitdagingen bij betreden nieuwe generatie	20
2.4.2 Samenwerking door regelgeving gehinderd in vooruitstrevendheid	20
2.5 De Peel	21
2.5.1 Samenwerking als middel om te voldoen aan regelgeving grondgebondenheid en milieudoelen	21
2.5.2 Vertrouwen in elkaar als basis voor een langdurige samenwerking	22
2.6 Overzicht van bevindingen per regio	22
<b>3 Synthese</b>	<b>24</b>
3.1 Waarom werken akkerbouwers en melkveehouders samen?	24
3.2 Welke sociale factoren faciliteren samenwerkingen?	24
3.3 Welke sociale factoren belemmeren samenwerkingen?	26
<b>4 Aanbevelingen voor beleid</b>	<b>28</b>
4.1 Erken integraliteit	28
4.2 Ondersteun praktijken die op de lange termijn zijn gericht	28
4.3 Bied mogelijkheden voor maatwerk	28
4.4 Wijze raad van samenwerkende ondernemers	29
<b>5 Beperkingen en toekomstig onderzoek</b>	<b>30</b>
<b>Literatuur</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1 Interviewvragen</b>	<b>32</b>
<b>Bijlage 2 Analyse kader en gebruikte codering</b>	<b>34</b>

---

---

# Woord vooraf

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit<sup>1</sup> stelde in 2018 een visie op voor kringlooplandbouw. In deze visie werd aandacht besteed aan de rol die samenwerkingen tussen akkerbouwers en veehouders kunnen spelen in het sluiten van nutriëntenkringlopen op lokale schaal. Waar het leeuwendeel van het onderzoek over samenwerking tussen veehouderij en akkerbouw vooral gericht is op agronomische en milieueffecten, gaat deze publicatie in op de sociale aspecten van samenwerkingen in de landbouw. Hiervoor zijn 18 interviews met agrarisch ondernemers en adviseurs afgenomen in vijf akkerbouw-veehouderij samenwerkingspilots onder het PAVEx project (Pilots samenwerking Akkerbouw en Veehouderij in de vijf Experimenteergebieden Kringlooplandbouw).

Met het oog op de sociale aspecten van samenwerking concludeert deze publicatie dat economische en ecologische doelen ten grondslag liggen aan samenwerkingen tussen akkerbouwers en veehouders. Echter, sociale aspecten zoals collectieve vindingrijkheid, fysieke en sociale nabijheid en een gelijke verdeling van voordelen vormen het fundament voor een succesvolle samenwerking en zijn een randvoorwaarde voor het nastreven van economische en ecologische doelen. Hier staat tegenover dat wet- en regelgeving, ongelijke machtsverhoudingen en economische risico's een samenwerking kunnen belemmeren. Beleid dat samenwerking wil faciliteren moet integraliteit erkennen, lange termijn praktijken ondersteunen en mogelijkheden bieden voor maatwerk.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV door Wageningen Social and Economic Research in samenwerking met de Animal Production Systems Group.

We danken de geïnterviewden, sleutelpersonen in de samenwerkingspilots en reviewers hartelijk voor hun waardevolle bijdrage aan en inzet voor dit onderzoek.

Frank Gort

---

<sup>1</sup> Sinds het nieuwe kabinet is aangetreden is het ministerie van naam veranderd: Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur. In de rest van dit rapport zullen we LNV aanhouden. Omdat wij het rapport hebben geschreven in opdracht van het ministerie van LNV kiezen wij ervoor naar het ministerie van LNV te verwijzen.





---

# Samenvatting

## Inleiding

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) heeft in 2018 ingezet op de realisatie van kringlooplandbouw om verschillende duurzaamheidsdoelen te bereiken. In deze visie op kringlooplandbouw staat een toekomst beschreven waarin veehouders en akkerbouwers meer grondstoffen uitwisselen en zo nutriëntenkringlopen op lokale schaal sluiten. Het inzetten op samenwerkingen tussen veehouders en akkerbouwers door het Ministerie is nieuw. Er bestaan nog veel kennisvragen over samenwerking tussen veehouders en akkerbouwers. In dit onderzoek stellen we de sociale aspecten van samenwerkingen centraal en gingen we met 23 veehouders, akkerbouwers of adviseurs in gesprek om hun perspectief te achterhalen rondom de hoofdvraag: wat brengt de samenwerking akkerbouwers en veehouders op sociaal, economisch en ecologisch vlak, en wat zijn belemmeringen waar ze tegenaan lopen?

## Regio's

De interviews zijn afgenomen in vijf verschillende regio's bij samenwerkingen die sinds korte tijd, of al enige tijd bestaan. In dit onderzoek betekent samenwerking met name de uitwisseling van hectares land. De betrokken samenwerkingen zijn zeer divers in omvang van hectares en de grootte van de groep waarmee wordt samengewerkt (1-op-1 of juist in een netwerk). Zo zetten samenwerkingen in de Achterhoek zich in voor (bouw)plannen voor de langere termijn om zo ecologische doelen te halen (zoals het werken aan een hoge bodemkwaliteit). Bovendien wordt in deze regio benadrukt dat een goede relatie de basis vormt voor het succes van een samenwerking. Het komen tot een goede relatie is echter niet altijd vanzelfsprekend. In Drenthe kent samenwerking een lange geschiedenis: samenwerkingsverbanden worden doorgegeven van generatie op generatie. Bovendien zijn samenwerkingen hier vaak niet 1-op-1, maar zijn er netwerken van samenwerkingen (bv. één akkerbouwer met meerdere melkveehouders). Afspraken over de samenwerkingen worden nauwelijks op papier gezet: vertrouwen en gunnen zijn de norm en daarom hoeven afspraken niet 'zakelijk' worden opgeschreven. In tegenstelling tot Drenthe betrekken de ondernemers in Flevoland juist externen om hen te helpen met een eerlijke verdeling van opbrengsten en verliezen. Samenwerkingen zijn in Flevoland dan ook formeler dan in Drenthe. In de regio 'Noordelijke zeeklei' is geëxperimenteerd met administratief opereren als één bedrijf om de administratie rondom mestuitwisseling makkelijker te maken. Echter zorgde dit ook voor meer complexiteit en onzekerheid, aangezien bijvoorbeeld subsidiestromen werden misgelopen. Als laatste wordt in de Peel de samenwerking ingezet om te voldoen aan regelgeving over grondgebondenheid en om invulling te geven aan milieupgaven zoals waterkwaliteit. Ook in deze regio wordt het vertrouwen in elkaar als succesfactor genoemd om een langdurige samenwerking aan te gaan.

## Synthese en aanbevelingen

Naast de economische (streven naar hogere opbrengsten en lagere kosten) en ecologische (verbeteren van vruchtwisseling en gezonde bodem) doelen worden sociale aspecten van de samenwerking als randvoorwaarden genoemd voor een succesvolle samenwerking. De sociale aspecten die een samenwerking faciliteren zijn collectieve vindingrijkheid, fysieke en sociale nabijheid, en het verdelen van de lusten en de lasten van de samenwerking. Hierbij worden het belang van elkaar gunnen, wederzijds vertrouwen, inlevingsvermogen, goede communicatie en inzetten op een langdurige samenwerking als belangrijke onderdelen genoemd om tot een succesvolle samenwerking te komen. De agrariërs vertellen dat de sectorale en individualistische insteek van het huidige beleid hen belemmert, omdat hun samenwerkingen juist sector overstijgend zijn en zij collectief en vanuit lange termijn perspectief opereren. Daaruit voortkomend komen we in dit rapport met drie principes voor toekomstig beleid dat samenwerkingen wil faciliteren: (1) erken integraliteit, (2) ondersteun de lange termijn praktijken van agrarisch ondernemers en (3) bied mogelijkheden voor maatwerk. Agrarisch ondernemers ervaren dat veel wet- en regelgeving momenteel is ingestoken op individuele en sectorale bedrijfsvoering. Dit werkt belemmerend voor samenwerkingen; het erkennen van integraliteit in toekomstig beleid is nodig om het samenwerken eenvoudiger te maken. Daarnaast is veel beleid gericht op korte termijn resultaten, die niet overeenkomen met de lange termijn (duurzaamheids)doelen van een samenwerking. Als laatste is wet- en regelgeving complex en zijn de vormen van samenwerkingen erg divers. Agrarisch ondernemers vragen om mogelijkheden voor maatwerk om zo binnen een samenwerking duurzaamheidsdoelen te halen.



---

# 1 Inleiding

## 1.1 Introductie

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) zette in 2018 in op de realisatie van kringlooplandbouw om verschillende duurzaamheidsdoelen te bereiken, zoals het verlagen van de uitstoot van stikstof en broeikasgassen, en het verbeteren van waterkwaliteit, biodiversiteit, maatschappelijke waardering en verdienvermogen (Ministerie van LNV, 2018). Door specialisatie en optimalisatie hebben agrarisch ondernemers in Nederland tegenwoordig meestal één agrarische activiteit. Ze zijn bijvoorbeeld akkerbouwer of veehouder. Met de beschikbaarheid van kunstmest en de inkoop van goedkoop krachtvoer is het sluiten van lokale kringlopen sterk verminderd. Door samenwerking tussen gespecialiseerde sectoren als 'hernieuwd' gemengd bedrijf of 'gemengd bedrijf op afstand' kan er gewerkt worden aan het sluiten van lokale kringlopen (Ministerie van LNV, 2019; Prins et al., 2004).

In de kringlooplandbouwvisie van LNV staat een toekomst beschreven waarin veehouders en akkerbouwers meer grondstoffen uitwisselen en zo nutriëntenkringlopen op lokale schaal sluiten (Ministerie van LNV, 2018). Als akkerbouwers bijvoorbeeld de mest van veehouders gebruiken zou dit het organisch stofgehalte van de bodem verhogen en de noodzaak voor kunstmest verminderen. Daarnaast kunnen akkerbouwers voer telen voor melkveehouders, wat de noodzaak om voer van ver te importeren vermindert. Ook kan grond uitgewisseld worden en gras als rustgewas dienen. Ruimere gewasrotatie en minder intensief landgebruik als potentiële gevolgen van samenwerking kunnen bijdragen aan verduurzaming van de landbouw (Martin et al., 2016).

In september 2020 presenteerde LNV de kamerbrief 'Contouren van de herbezinning mestbeleid', waarin staat dat LNV inzet op een grondgebonden melk- en rundveehouderij. Het idee is dat alle melkveebedrijven hun mest op het eigen bedrijf plaatsen of op de grond van een collega, zoals een akkerbouwer.

Veehouderijen die niet de ruimte hebben om alle mest te gebruiken zijn dan niet-grondgebonden en moeten alle mest afvoeren naar een mestverwerker. Op dit moment kunnen melkveehouders een deel van hun mest laten afvoeren. Deze praktijk zou met dit nieuwe mestbeleid verdwijnen. In 2024 heeft LNV nog geen nieuw mestbeleid gepresenteerd. Een van de verklaringen hiervoor is het feit dat Nederland haar uitzonderingspositie verloor waardoor agrarisch ondernemers minder mest mogen uitrijden vanaf 2026, wat meegenomen moet worden in het nieuwe mestbeleid.

LNV zet steeds meer in op een grondgebonden melkveehouderij. Hiermee komt meer aandacht voor de potentie van samenwerken tussen veehouders en akkerbouwers. Er zijn echter nog veel kennisvragen over samenwerking tussen veehouders en akkerbouwers. Het meeste landbouwonderzoek is sectorspecifiek en kijkt niet naar samenwerking tussen sectoren. Daarnaast is het leeuwendeel van bestaand onderzoek over uitwisseling tussen veehouderij en akkerbouw vooral gericht op agronomische en milieueffecten (Schut et al., 2021). Er is weinig bekend over de sociale aspecten rond samenwerkingen in de landbouw. In dit onderzoek stellen we dit centraal en gingen we met veehouders en akkerbouwers in gesprek om hun perspectief te achterhalen op de volgende vragen:

- Hoe organiseren samenwerkingen zich in verschillende regio's?
- Waarom werken akkerbouwers en veehouders samen?
- Welke sociale factoren faciliteren en belemmeren samenwerkingen?
- Wat betekenen deze bevindingen voor beleid dat samenwerking wil faciliteren?

---

## 1.2 Onderzoeksaanpak

### PAVEx-K project

Het PAVEx-K project (Pilots samenwerking Akkerbouw en Veehouderij in de vijf Experimenteergebieden Kringlooplandbouw) bood de mogelijkheid om samenwerkingen tussen akkerbouwers en veehouders in verschillende gebieden in Nederland te onderzoeken. Het PAVEx-K project (hierna PAVEx genoemd) startte in 2021 en is onderdeel van het experimenteergebiedenbeleid van LNV (Ministerie van LNV, 2019; Hoes et al., 2023).

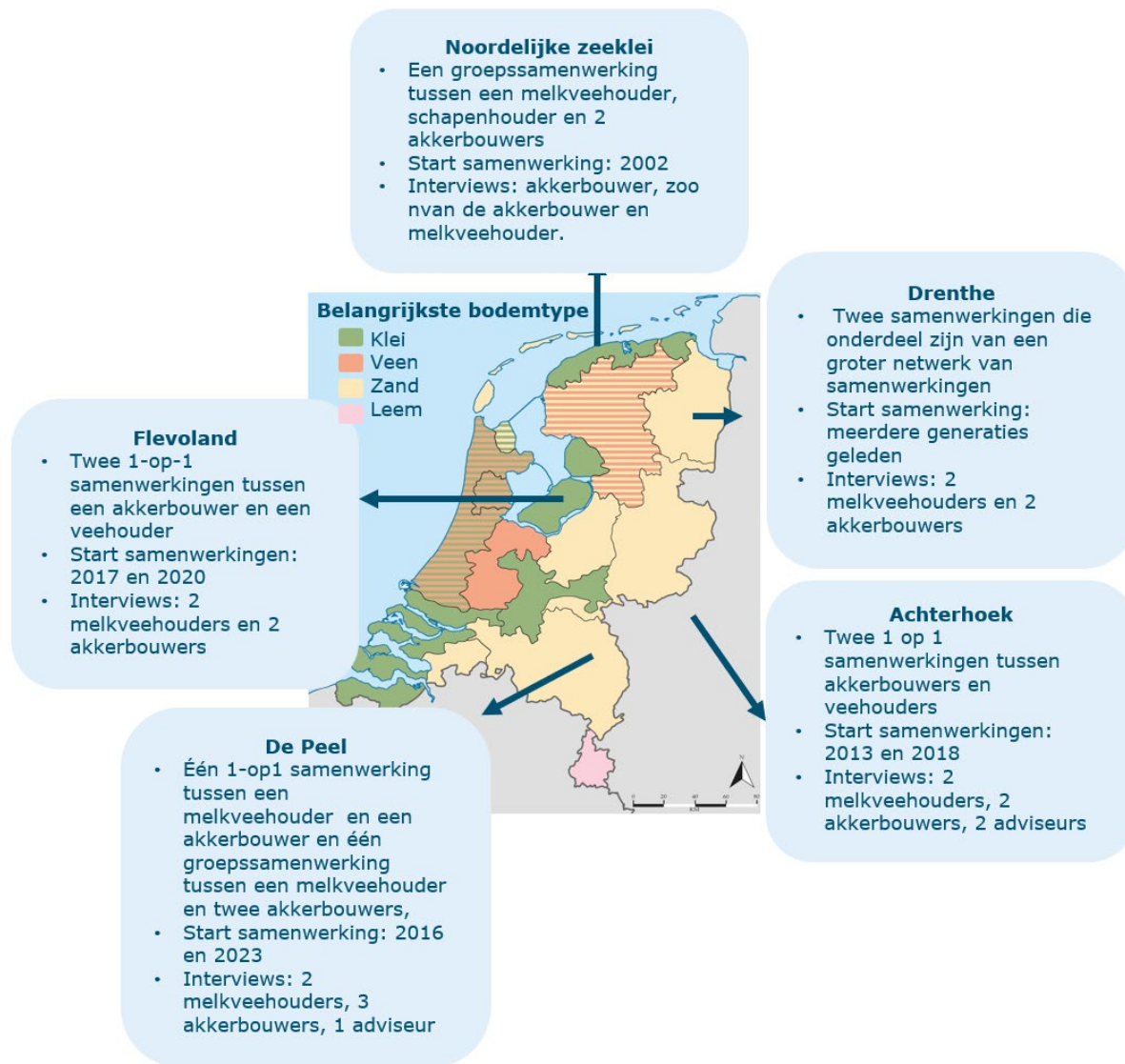
In 2021 zijn zes akkerbouw-veehouderij samenwerkingspilots, bestaande uit samenwerkingsverbanden tussen akkerbouwbedrijven en veehouderijen, van start gegaan in vijf aangewezen experimenteergebieden, met verschillende achtergronden en uitgangspunten. Zo is één van de samenwerkingsverbanden in Flevoland gestart in 2020, terwijl in Drenthe al generaties lang wordt samengewerkt. Verder gaat de ene samenwerking meer over het delen van grond, terwijl andere samenwerkingen ook machines en arbeid delen of mest uitwisselen. In 2022 deden nog vijf pilots in vier experimenteergebieden mee; deze vijf pilots zijn allemaal meegenomen in dit onderzoek (zie figuur 1). Hoewel verschillende soorten veehouderij voorkomen in de pilots, bestaan de samenwerkingsverbanden voornamelijk uit akkerbouw en melkveehouderij.

In dit project gaat samenwerking met name over de uitwisseling van grond. Akkerbouwers zijn gebaad bij 'schone' grond (vrij van ziektes, met name aaltjes), bijvoorbeeld voor het verbouwen van aardappelen. Deze grond is bij veehouders beschikbaar. In ruil voor het beschikbaar stellen van deze hectares (vaak grasland), krijgen de veehouders daarvoor grond terug van de akkerbouwer. De percelen die betrokken worden in de samenwerking kunnen elk jaar verschillen, waardoor de gemengde rotatie dus plaatsvindt op een groter areaal<sup>2</sup>. De agrarisch ondernemers in de samenwerking bespreken samen welke percelen wanneer worden ingezet voor de samenwerking. Hoe de samenwerking er precies uit ziet met betrekking tot de gronduitruil, verschilt per samenwerking. Denk aan variatie in:

- Hoeveel grond wordt uitgewisseld (en welke percelen dit zijn)
- In welke ratio grond wordt uitgewisseld (1:1 of 1:1,5 hectare)
- Hoeveel van het totale areaal wordt uitgewisseld
- Welke gewassen er worden verbouwd
- Hoe de betreffende samenwerking zich verhoudt tot andere samenwerkingen in de regio
- De mate van samenwerking (grond of ook machines, arbeid, grondstoffen).

---

<sup>2</sup> Ter illustratie: als twee ondernemers drie jaar lang elk jaar (gemiddeld) 10 ha ruilen, zit er totaal al snel 60 ha in de gezamenlijke ruil.



**Figuur 1** Overzicht van de regio's en samenwerkingen betrokken in dit onderzoek. Kaart van Nederland overgenomen en aangepast van Schreefel et al. (2022).

### Dataverzameling en analyse

In tabel 1 staat het aantal geïnterviewden die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Deze geïnterviewden zijn allemaal deelnemers en betrokkenen van het PAVEx project. Met deze 23 geïnterviewden zijn in totaal 18 interviews afgenomen: in de Achterhoek zijn de adviseurs samen gesproken en is één samenwerkingskoppel samen geïnterviewd, en in de Peel is de samenwerkingsverband bestaande uit een adviseur, twee akkerbouwers en een melkveehouder samen geïnterviewd. Zodoende zijn de ervaringen van negen samenwerkingskoppels verkend (één in het Noordelijk zeelei en twee samenwerkingen in elk van de andere vier pilots).

**Tabel 1** Aantal geïnterviewden per categorie en regio.

Categorie	Achterhoek	Drenthe	Flevoland	Noordelijk Zeeklei	De Peel	Totaal
Akkerbouwers	2	2	2	2	3	11
Veehouders	2	2	2	1	2	9
Adviseur	2				1	3
Totaal	6	4	4	3	6	23

De interviewvragen gingen over de ontstaansgeschiedenis, kenmerken, motivaties en percepties van voor- en nadelen van hun samenwerking. Daarnaast werden meer algemene vragen gesteld zoals randvoorwaarden, afwegingen en opschaalbaarheid van samenwerkingen (zie bijlage I voor interviewvragen). De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en kwalitatief geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma Atlas.ti (versie 23). Voor de codering is gebruik gemaakt van het analysekader van Velten et al. (2021) welke is aangepast voor deze studie (Alderkamp, van Zandbrink et al., onder review) (zie bijlage II voor het analysekader en bijbehorende codes gebruikt in dit rapport). Daarnaast zijn in juni 2024 de resultaten die voortkwamen uit de interviews besproken tijdens een bijeenkomst met betrokkenen bij het PAVEx project. De conclusies uit de gesprekken zijn genotuleerd. Deze resultaten zijn gebruikt als input voor de aanbevelingen van dit rapport. De akkerbouwers, (melk)veehouders en adviseurs zijn geanonimiseerd in dit rapport. In onderstaande tabel 2 staat een overzicht van de gebruikte afkortingen voor de agrariërs per regio.

**Tabel 2** Overzicht van gebruikte afkortingen van de agrariërs per regio.

Achterhoek	Afkorting
<b>Achterhoek</b>	
Akkerbouwer	AK1
Melkveehouder	MV1
Akkerbouwer	AK2
Melkveehouder	MV2
<b>Drenthe</b>	
Akkerbouwer	AK3
Melkveehouder	MV3
Akkerbouwer	AK4
Melkveehouder	MV4
<b>Flevoland</b>	
Akkerbouwer	AK5
Melkveehouder	MV5
Akkerbouwer	AK6
Melkveehouder	MV6
<b>Noordelijke zeeklei</b>	
Akkerbouwer	AK10
Akkerbouwer	AK11
Melkveehouder	MV9
<b>De Peel</b>	
Akkerbouwer	AK7
Melkveehouder	MV7
Akkerbouwer	AK8
Akkerbouwer	AK9
Melkveehouder	MV8

---

## **Leeswijzer**

Dit rapport beschrijft de resultaten van de studie zoals hierboven beschreven. In hoofdstuk 2 beschrijven we de PAVEx pilots en de belangrijkste bevindingen van het onderzoek per regio als antwoord op de vraag: hoe organiseren samenwerkingen zich? In hoofdstuk 3 brengen we de bevindingen van de regio's samen en geven we antwoord op de vraag: welke sociale factoren faciliteren en belemmeren samenwerkingen? In hoofdstuk 4 beschrijven we de implicaties van deze bevindingen voor beleid als dat samenwerking wil faciliteren. Ten slotte bespreken we in hoofdstuk 5 de beperkingen van dit onderzoek en doen we suggesties voor vervolgonderzoek.

---

## 2 Samenwerkingen in de regio

Dit hoofdstuk bevat de beschrijvingen van de samenwerkingen in de PAVEx pilots per regio. Na een korte beschrijving van iedere regio worden de karakteristieken van de betrokken samenwerkingen weergegeven. Hierop volgt een beschrijving van twee hoofdpunten die specifiek in deze regio aan de orde komen als het gaat om de vraag hoe samenwerkingen in verschillende regio's georganiseerd worden.

### 2.1 Achterhoek

#### **De regio**

De landbouwsector in de Achterhoek bestaat voornamelijk uit melkveehouderij (843 bedrijven, in totaal 43,714 ha), met daarnaast overige rundveebedrijven (329 bedrijven, in totaal 5,181 ha) en akkerbouw (549 bedrijven, in totaal 10,085 ha) (Provincie Gelderland, 2022). De regio wordt gekenmerkt door (droge) zandgronden die voor het grootste deel gebruikt worden voor grasland van de melkveehouderij. De PAVEx pilot in de Achterhoek bestaat uit drie samenwerkingen tussen een akkerbouwer en een melkveehouder, die alle drie begeleid worden door twee onafhankelijke adviseurs. Deze begeleiding bestaat voornamelijk uit hulp bij het opstellen van een meerjarig gezamenlijk bouwplan tussen de akkerbouwer en de melkveehouder. Daarbij is extra aandacht voor het stimuleren van open communicatie en het motiveren tot het aangaan van bredere vormen van samenwerking. Van deze drie koppels zijn er voor dit onderzoek twee koppels geïnterviewd, en er is ook gesproken met beide adviseurs.

#### **Samenwerkingen in de Achterhoek**

Het eerste samenwerkingskoppel in de Achterhoek bestaat uit een akkerbouwer (AK1) en een melkveehouder (MV1) die sinds 2019 samenwerken. Hiervoor werkte AK1 al samen met de schoonouders van MV1. De akkerbouwer heeft circa 33 ha grond en produceert ruwvoer (tarwe, voederbieten, voedermaïs en grasklaver) voor meerdere melkveehouders in de omgeving. Eén van deze melkveehouders is MV1. Zijn bedrijf heeft ongeveer 70 ha grond en 120 melkkoeien. De samenwerking tussen AK en MV1 betreft het uitwisselen van percelen voor grasland en ruwvoergewassen. Daarnaast neemt AK1 een deel van de mest van MV1 af. AK1 heeft samenwerkingen met meerdere melkveehouders in de omgeving waar hij mest van afneemt en ruwvoer voor produceert. Het uitwisselen van grond doet hij alleen met MV1.

Het tweede koppel bestaat uit een akkerbouwer (AK2) en een melkveehouder (MV2). De samenwerking is gestart toen MV2 op aanraden van AK2 eigenaar werd van een melkveebedrijf in 2012. De akkerbouwer AK2 beschikt in totaal over 380 ha grond, waarop hij voornamelijk pootaardappelen teelt, aangevuld met consumptieaardappelen, zetmeelaardappelen, maïs, granen en grasland. Hij werkt samen met 20 (melk)veehouders. Eén van de melkveehouders waar AK2 mee samenwerkt is MV2. Hij beschikt over 60 ha grond en heeft 70 melkkoeien. Ongeveer 24 ha van zijn grond wordt ingezet in de samenwerking met AK2, in wisselende samenstelling van percelen. Deze grond wordt door AK2 en MV2 verdeeld, waarbij AK2 aardappelen kan telen op een deel van deze grond. Daarnaast teelt AK2 ook maïs als voer voor de melkkoeien van MV2, en neemt hij mest af.

#### **2.1.1 Meerjarig samenwerken voor zekerheid en continuïteit**

Samenwerken in de regio Achterhoek is niet ongewoon, maar tot op heden zijn deze samenwerkingen vaak gericht op de korte termijn. Dat wil zeggen dat afspraken voor een jaar gemaakt worden. Volgens de adviseurs komt dit omdat het voor de agrarisch ondernemers onduidelijk is wat er op het gebied van wet- en regelgeving op hen afkomt, waardoor agrarisch ondernemers het moeilijk vinden om voor meerdere jaren afspraken te maken en plannen vast te leggen.

Voor de PAVEx pilot in de Achterhoek zijn twee onafhankelijke adviseurs ingeschakeld om samen met de koppels een bouwplan uit te werken dat voor meerdere jaren vooruitkijkt.



---

Eén van de adviseurs verwoordde het als volgt: "Echte lange termijn afspraken maken, dat is het moeilijkste wat er is. Maar die lange termijn afspraken zijn meer waard dan de snelle euro's." Het opstellen van een meerjarig gezamenlijk bouwplan heeft als doel om duidelijkheid te verschaffen aan de ondernemers over welke percelen wanneer worden ingezet voor de samenwerking, en welke gewassen hierop geteeld zullen worden.

De meerwaarde van een langdurig bouwplan blijkt volgens de adviseurs dan ook te zitten in het weten waar je als agrarisch ondernemer aan toe bent en de geruststelling dat je je werkzaamheden kan vervolgen in de aankomende jaren. Echter, het is belangrijk om ruimte te houden om te kunnen reageren op externe factoren zoals wet- en regelgeving of het weer. Zo stellen AK2 en MV2 dat zij weliswaar een samenwerkingsafpraak voor de lange termijn hebben, maar geen definitieve perceelsafspraken<sup>3</sup> maken. Dit houdt in dat zij vastleggen op lange termijn samen te werken, maar de invulling van de percelen op korte termijn bepalen. Er wordt gestreefd naar het volgen van de afspraken uit een vooropgesteld bouwplan voor alle percelen, maar de ondernemers geven aan dat deze afspraken niet altijd meer gunstig of haalbaar zijn door tussenkomst van nieuwe wet- en regelgeving of bepaalde weersomstandigheden. De samenwerkingsafpraak zorgt wel voor wederzijds vertrouwen en continuïteit, waarbij ze bespreken wat ze voor elkaar kunnen betekenen in de komende jaren en de commitment uitspreken dat zij voor langere tijd samen blijven werken. Zo behouden zij flexibiliteit om afspraken aan te passen wanneer nodig, maar weten zij wel dat ze op elkaar kunnen blijven bouwen.

### 2.1.2 Een goede relatie aan de basis van de samenwerking

Beide geïnterviewde koppels geven aan een goede relatie een belangrijke factor is voor het succes van hun samenwerking. Een goede relatie houdt volgens de geïnterviewden onder andere in dat je een goede verstandhouding hebt, dat je van elkaar kan accepteren wanneer bepaalde dingen niet perfect of volgens plan gaan, dat je elkaar meeropbrengst kunt onafhankelijk van je eigen opbrengsten, dat je eerlijk en open met elkaar overlegt en dat je elkaar vertrouwt. MV1 en AK1 hechten voornamelijk veel waarde aan terugkoppelingsmomenten bij het maken van beslissingen of bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Zo houden zij elkaar op de hoogte, en kunnen ze tijdig overleggen over de koers die zij aanhouden. MV1 geeft het voorbeeld dat een eerdere samenwerking tussen hem en een akkerbouwer is vastgelopen, omdat deze akkerbouwer niet openstond voor het reflecteren op en evalueren van de samenwerking. Daarnaast geeft een goede relatie in de samenwerking ook een goede prikkel om de samenwerking in stand te houden en te verbeteren. MV2 en AK2 geven aan dat zij het erg belangrijk vinden om elkaar te kunnen helpen bij verschillende uitdagingen die op hun pad komen.

Melkveehouder MV2 geeft aan dat een goede relatie niet altijd vanzelfsprekend is. Volgens hem heerst er nog vaak de opvatting dat er rivaliteit tussen akkerbouwers en melkveehouders bestaat. Zo bestaan er stereotypingen in de relatie tussen akkerbouwer en melkveehouder: *"Als melkveehouder ben je continue bezig je bodem op te bouwen – door het verhogen van organische stof. Een akkerbouwer ploegt zijn land om en dan is de organische stof weer weg. Dan gaat de akkerbouwer er met je goede grond vandoor"*, aldus MV2. Een ander voorbeeld betreft het idee dat akkerbouwers vaak veel geld kunnen verdienen aan het afnemen van mest, ten koste van de melkveehouder. Volgens MV2 bemoeilijken deze stereotypingen de samenwerking tussen mensen die elkaar (nog) niet goed kennen. MV2 vermoedt dat collega melkveehouders angstig zijn om de zeggenschap over hun grond over te geven aan akkerbouwers. Zij blijven het liefst baas op eigen grond, en bemoeienis van anderen schrikt hen af.

---

<sup>3</sup> De concepten "samenwerkingsafpraak" en "perceelsafpraak" worden door AK2 en MV2 in het interview gebruikt om hun samenwerking aan te duiden: zij maken onderscheid tussen het vastleggen van de samenwerking op lange termijn ("samenwerkingsafpraak") en het vastleggen van wat er op de percelen zal gebeuren ("perceelsafpraak").

---

## 2.2 Drenthe

### De regio

In de provincie Drenthe bevindt zich zowel akkerbouw (1164 bedrijven) als melkveehouderij (831 bedrijven) (Provincie Drenthe, 2022). De PAVEx pilot in de provincie Drenthe bevindt zich op het Drents plateau. Dit plateau kenmerkt zich door zandgronden.

Rondom het Drents plateau bevinden zich zowel akkerbouwers als veehouders, die al generaties lang bij elkaar in de buurt wonen en werken. De percelen van de akkerbouwers en veehouders liggen soms direct naast elkaar en daarom leent de regio zich voor samenwerkingen tussen agrarisch ondernemers: doordat de percelen dichtbij elkaar en bij de bedrijven liggen, zijn er weinig transportkosten. Twee koppels zijn voor dit onderzoek geïnterviewd en hieronder beschreven.

### Samenwerkingen in Drenthe

Samenwerking tussen agrarisch ondernemers in Drenthe gebeurt vaak in een netwerk van samenwerkingen: samenwerkingen bestaan niet uit één akkerbouwer en één melkveehouder, maar vaak uit één akkerbouwer die samenwerkt met meerdere melkveehouders. Eén van de geïnterviewde koppels in de regio Drenthe bestaat uit akkerbouwer AK3, die samenwerkt met vijftien melkveehouders. Eén daarvan is melkveehouder MV3. AK3 heeft 400 hectare land en verbouwt pootaardappelen, zetmeelaardappelen, consumptieaardappelen en suikerbieten. Melkveehouder MV3 heeft 130 hectare land in gebruik voor 280 melkkoeien. Van deze 130 hectare land wordt ongeveer 10 tot 12 hectare ingezet voor de samenwerking, in wisselende samenstelling van percelen. De samenwerking betreft voornamelijk het uitwisselen van percelen. Ook hebben ze afspraken over mestafzet en verbouwt de akkerbouwer gewassen die als krachtvoer dienen voor de melkveehouder.

Het tweede koppel bestaat uit een akkerbouwer (AK4) en een melkveehouder (MV4). AK4 heeft 150 hectare land, verbouwt pootaardappelen, zetmeelaardappelen, zaaiuien, fritesaardappelen, suikerbieten en gerst. Hij werkt altijd samen met vier melkveehouders. Daarnaast werkt hij ook af en toe samen met andere melkveehouders, afhankelijk van de gezamenlijke behoeftes en beschikbaarheid van land. Eén van de vaste samenwerkingen die AK4 heeft is met MV4. MV4 heeft 60 hectare land en 100 melkkoeien. AK4 en MV4 ruilen elk jaar zo'n zes hectare land. Dit kan ieder jaar om andere percelen gaan. In principe gaan alle percelen van melkveehouder MV4 mee in de rotatie met uitzondering van wat vochtigere stukken waar hij blijvend grasland heeft. In deze samenwerking gaat het dus voornamelijk over het uitwisselen van grond en AK4 verbouwt ook mais voor MV4. Vanwege de onzekerheid rond de derogatie, heeft MV4 in 2022 voor het eerst mest op de percelen van AK4 gebracht. Normaal gesproken kan MV4 alle mest op zijn eigen grond kwijt.

#### 2.2.1 Samenwerken over meerdere generaties als norm

In veel gevallen zijn de samenwerkingen op het Drents plateau al generaties geleden ontstaan en meegegeven naar de volgende generaties. Veel bedrijven blijven met elkaar samenwerken, en er zit niet veel wisseling in welke bedrijven met elkaar samenwerken. Anderzijds zijn er ook voorbeelden van bedrijven die niet elk jaar samenwerken en naar behoefte contact zoeken met (al dan niet dezelfde) akkerbouwer/veehouder om percelen uit te ruilen. Daarnaast komt het wel eens voor dat samenwerkingen ophouden te bestaan, bijvoorbeeld als één van de bedrijven biologisch wordt. Als je nieuwe samenwerkingen wilt aangaan, is het in Drenthe niet geaccepteerd wanneer je als akkerbouwer aanklopt bij een veehouder waarvan je weet dat hij al een samenwerking met een andere akkerbouwer heeft lopen. Oftewel, het is niet gebruikelijk dat je de concurrentie met elkaar aangaat. Bovendien zullen de agrariërs in Drenthe hun samenwerkingspartner ook niet bewust benadelen. Immers, door de nauwe sociale banden zal binnen de kortste keren iedereen in de omgeving hiervan op de hoogte zijn waardoor niemand meer met hen wil samenwerken. Reputatie is dus erg belangrijk, zowel voor het beginnen van een nieuwe samenwerking, als voor het onderhouden van een bestaande samenwerking.

Het feit dat samenwerkingen al generaties lang bestaan zorgt voor sociale verbinding, aldus AK4: *"Ik was laatst bij de vader van MV4, en die heeft het dan weer over mijn opa. En het eerste half uur gaat het daarover. Dat verbindt gewoon heel erg. En dat maakt dat je zo'n samenwerking heel flexibel en makkelijk kan doen"*.

---

Deze verbinding zorgt er ook voor dat samenwerkingen langer blijven bestaan, ook wanneer er op papier misschien een beter alternatief is. Volgens AK4 had MV4 ook kunnen samenwerken met een akkerbouwer die in afstand veel dichterbij hem zit, maar doet hij dat niet vanwege de lange voorgeschiedenis tussen de twee bedrijven van AK4 en MV4.

Het samenwerken over meerdere generaties en over de lange termijn zorgt er vaak voor dat agrariërs afhankelijk zijn geworden van de samenwerking. De bedrijven zijn zo ingericht dat ze voordeel hebben van de samenwerking en dat willen ze zo houden. De samenwerkingen op het Drents Plateau zijn vanzelfsprekend: de agrariërs willen de samenwerking in stand houden en zullen daarom altijd in goed overleg met elkaar werken. In Drenthe is samenwerken de norm; al zijn er agrariërs die niet (willen) samenwerken. Het verliezen van een samenwerking is onwenselijk: als je je samenwerking verliest, verlies je ook een deel van je bruikbare hectares, je maïsafzet of je mestplaatsingsruimte. Ieder heeft dus baat bij een goed werkende samenwerking.

### 2.2.2 Samenwerkingen gebouwd op vertrouwen, gunfactor en wederzijdse voordelen

De afspraken tussen samenwerkende agrariërs in Drenthe worden niet tot nauwelijks op papier gezet. Hooguit om terug te kunnen kijken wat er is afgesproken, maar nooit om elkaar te confronteren. Samenwerking in Drenthe is gebouwd op wederzijds vertrouwen. Beide partners in de samenwerking hebben een belang bij de samenwerking, en dus vertrouwen zij erop dat de ander ook het beste voor heeft met de samenwerking en deze niet zal verwaarlozen. AK3 verwoordt de manier van samenwerking in Drenthe als volgt: *"In Drenthe zijn we niet zo zakelijk, we gunnen elkaar wat en hebben een informele manier van zaken doen. Als ik ergens een handtekening onder moet zetten, dan houdt het voor mij op. Het gaat op basis van vertrouwen. Dat vertrouwen wordt eigenlijk nooit geschaad"*.

Belangrijk in samenwerkingen in Drenthe is de gunfactor: dit wordt gezien als randvoorwaarde voor een goede samenwerking. De geïnterviewde agrariërs beschrijven meermaals het belang van de gunfactor, voornamelijk wanneer het gaat over de ongelijke verdeling van voordelen uit de samenwerking over verschillende jaren. Zo kan het zijn dat de akkerbouwer het ene jaar profiteert van hoge opbrengsten van aardappels terwijl de melkveehouder kampt met lage opbrengsten vanwege een slechte melkprijs. Hierover zegt MV3: *"Op dat moment is dat niet anders, dat is zijn geluk en onze pech dat jaar. Maar het gaat ook wel eens andersom. Het volgende jaar is het weer goed."* Hierbij beschrijft MV3 dat het ook makkelijk is om elkaar wat te gunnen, omdat dit zich in een meerjarige samenwerking altijd weer uitbalanceert naar wederzijdse voordelen.

Het is voor de agrariërs in Drenthe belangrijk dat ze beiden voordeel halen uit de samenwerking. Immers, als je structureel geen voordeel ervaart uit de samenwerking, dan houdt de samenwerking op. Echter is het voor de geïnterviewde agrarisch ondernemers geen probleem als de andere agrariër er meer voordeel uit haalt dan hijzelf, mits er altijd een voordeel blijft bestaan. AK3 verwoordt dit als volgt: *"We creëren een win-win situatie. Maar het ene jaar heeft hij een WIN met hoofdletters en ik in kleine letters, en soms is het andersom. En dat maakt niet uit: zolang het een win-win situatie is, blijft de samenwerking wel doorgaan."* Het kan dus zijn dat het ene jaar de samenwerkingspartner meer voordeel heeft dan de ander. Maar daar doen de agrariërs niet moeilijk over: *"Ik gun hem dat voordeel wel, en hij zou mij dat ook gunnen"*, aldus AK3.

## 2.3 Flevoland

### De regio

Flevoland wordt gekenmerkt door kleigronden en betreft een rijke agrarische sector, met voornamelijk veel akkerbouwbedrijven (783 in 2022) (Centraal Bureau voor Statistiek, 2024). Dit wordt afgewisseld met melkveehouderijen (178 in 2022) (Centraal Bureau voor Statistiek, 2024). De PAVEx pilot in Flevoland betreft drie koppels van melkveehouders en akkerbouwers, waarvan twee van deze koppels zijn geïnterviewd in het kader van dit onderzoek.

---

## Samenwerkingen in Flevoland

Het eerste koppel betreft een samenwerking tussen melkveehouder MV5 en akkerbouwer AK5. Zij werken samen sinds 2020. Interessant aan deze samenwerking is dat zij de enige (deels) biologische bedrijven zijn die meegenomen zijn in het kader van dit onderzoek. Het melkveehouderijbedrijf van MV5 beschikt over 85 melkkoeien op 60 hectare land. Hiervan wordt ongeveer 10 hectare land ingezet in de samenwerking. Het melkveebedrijf is volledig biologisch. MV5 werkt samen met akkerbouwer AK5 die ongeveer 25-30 hectare biologische akkerbouwgrond heeft, naast nog ongeveer 55 hectare land voor gangbare akkerbouw. Alle biologische hectares gaan mee in de rotatie van de samenwerking. AK5 richt zich met name op het telen van aardappelen en uien. Naast de samenwerking met biologische melkveehouder MV5 werkt AK5 ook nog samen met een gangbare melkveehouder in de buurt. De samenwerking tussen MV5 en AK5 houdt in dat de akkerbouwer aardappelen en uien kan verbouwen op het land van de melkveehouder, terwijl de melkveehouder beschikt over extra land om gras in te zaaien en dankbaar gebruik maakt van opslagmogelijkheden die de akkerbouwer hem biedt. Beide bedrijven kunnen door de samenwerking een optimalisatie slag maken: MV5 heeft beschikking tot grasland, en AK5 kan het gras inzetten als rustgewas en daarbij het bouwplan verruimen.

Het tweede koppel bestaat uit melkveehouder MV6 en akkerbouwer AK6, die sinds 2017 samenwerken. Melkveehouder MV6 heeft 80 melkkoeien op 40 hectare land, waarvan 32 hectare betrokken is in de samenwerking. Akkerbouwer AK6 heeft 32 hectare akkerbouwgrond. Hij teelt een diversiteit aan gewassen, waaronder voedermaïs, aardappelen, suikerbieten, voederbieten en tulpenbollen. De samenwerking tussen MV6 en AK6 is ontstaan uit de wens van AK6 om een ruimer bouwplan te kunnen realiseren, omdat dit positief kan uitpakken voor het tegenaan van ziektes, en de opbrengsten uit de gewasteelt. Dit gaat samen met het streven naar het op peil houden van de bodemvruchtbaarheid en het organische stofgehalte stabiel te houden of te verbeteren, door middel van een gezamenlijk bemestingsplan en afspraken rondom vruchtwisseling.

### 2.3.1 Uitdagingen voor biologische ondernemers

Eén van de geïnterviewde koppels in Flevoland betreft twee biologische agrarische bedrijven (MV5 en AK5). Deze samenwerking is tot stand gekomen doordat MV5 behoefte had aan meer grond om gras in te zaaien en AK5 zijn bouwplan wilde verruimen. Het grasland kon zo worden ingezet als rustgewas voor de akkerbouwer. Beide ondernemers konden op deze manier een optimalisatieslag maken. De verschillen in regelgeving tussen gangbaar en biologische landbouw maakt samenwerkingen tussen gangbaar en biologisch niet mogelijk. MV5 moest dus op zoek naar grond die ook biologisch bewerkt wordt, en vond zo het akkerbouwbedrijf van AK5 dat deels biologisch is.

AK5 geeft aan dat beide bedrijven ervaren dat biologische landbouw zowel in de akkerbouw als in de melkveehouderij ingewikkeld is. De akkerbouwer ziet dat biologische afzet onder druk staat en hij vraagt zich af of biologisch landbouw vanuit economisch perspectief voldoende oplevert. De twijfels rondom de opbrengsten uit biologische afzet en het continueren van biologische landbouw zorgen ervoor dat er momenteel niet geïnvesteerd wordt in lange termijn samenwerking. Echter, verder vooruitkijken met het oog op een gewenste bedrijfsvoering en de uitdagingen van biologische landbouw zou juist voordelen kunnen opleveren. In het geval dat AK5 besluit om biologisch op te geven en terug te gaan naar gangbare landbouw zal dit het einde van de samenwerking betekenen.

Een andere uitdaging waar AK5 en MV5 in de samenwerking tegenaan lopen is dat zij, net als biologische bedrijven die niet samenwerken, creatief moeten omgaan met omstandigheden zoals onkruiddruk en plantenziektes. Zo hebben ze in hun eerste jaar van samenwerking te maken gehad met ritnaalden, die zij volgens MV5 niet goed biologisch konden bestrijden. Volgens AK5 kan je in de gangbare teelt beter corrigeren met bestrijdingsmiddelen die voor de biologische teelt niet gebruikt kunnen worden. In de samenwerking ervaren zij hier samen de nadelen van. Daar tegenover staat het voordeel van samenwerken, waarbij dit soort problemen ook weer samen opgelost worden.

---

### 2.3.2 Externe adviseurs controleren de eerlijke verdeling van opbrengsten

Voor beide samenwerkingen in Flevoland geldt dat ze externe adviseurs betrekken bij de samenwerking om voor een eerlijke verdeling van de opbrengsten te zorgen. De boekhouder heeft inzicht in de opbrengsten per hectare en berekent of er onderling verrekeningen gedaan moeten worden. In de samenwerking tussen MV5 en AK5 wordt aan het eind van elk jaar ook bekeken of de verrekening nog klopt. Hierbij wordt gekeken naar: Wat is de uitkomst van de verrekening, hoe hebben we de bedrijfsvoering dit jaar ingestoken en vinden we dat de verrekening klopt? AK5 geeft aan dat zowel een boekhouder als een adviseur meedenken in de financiële kant en in het bouwplan. *"Dat lijkt overdreven, en vaak zal het tussen agrarisch ondernemers onderling ook informeel wel lukken, maar juist door het redelijk professioneel aan te pakken kan je nooit discussie krijgen"*, aldus AK5. Hij is van mening dat het juist niet goed gaat als dingen niet worden uitgesproken of op z'n beloop worden gelaten. Volgens AK5 komt daar juist onenigheid van. Daarom geeft hij voorkeur aan het objectief maken van de opbrengsten uit de samenwerking.

In de samenwerking tussen AK6 en MV6 gaan de agrariërs samen naar de boekhouder. Die boekhouder helpt met de opgave en intekenen van de percelen bij RVO. De boekhouder heeft inzicht in de opbrengsten van beide partijen en zorgt ervoor dat de verdeling van de lusten en lasten op een "aanvaardbaar niveau" blijft. Er wordt aangegeven dat het fijn is om een externe persoon te hebben die naar de samenwerking kijkt met een onafhankelijk blik. MV6 geeft aan dat de betrokkenheid van een extern persoon belangrijk is om te voorkomen dat er ruzie kan ontstaan vanwege de ongelijke verdeling voor voordelen uit de samenwerking. De onafhankelijke blik geeft voor beide agrariërs een gevoel van vertrouwen.

## 2.4 Noordelijke zeeklei

### De regio

De regio Noordelijke zeeklei strekt zich over Noord-Holland, Friesland en Groningen, landinwaarts van de duinen en zeedijken in deze provincies (zie ook kleigebied in figuur 1 voor aanduiding van het Noordelijke zeeklei). De zeekleigronden zijn zeer geschikt voor landbouw: de grond is vruchtbaar en voedselrijk (PBL, 2005). Dit resulteert in grote opbrengsten per hectare. Er bevindt zich dan ook met name akkerbouw in dit gebied, met pootaardappelen als meest prominente gewasteelt. In het noordoosten van Friesland, in het waddengebied tussen Holwerd en Ternaard, bevindt zich het geïnterviewde samenwerkingscollectief. Dit is de enige samenwerking in deze regio die bij deze studie is betrokken.

### Samenwerkingen in de Noordelijke zeeklei

Het samenwerkingsverband wat voor dit onderzoek geïnterviewd is bestaat uit vier agrarische ondernemingen, waaronder twee akkerbouwbedrijven, een melkveebedrijf en een schapenhouderijbedrijf. Samen hebben zij beschikking over circa 360 ha binnendijkse kleigrond en 50 ha buitendijks kweldergebied. De samenwerking tussen de twee akkerbouwbedrijven staat aan de basis van het huidige samenwerkingsverband en gaat al zo'n vijftig jaar terug, toen zij besloten samen te werken op het gebied van het sorteren van pootaardappelen. In de laatste vijftientig jaar zijn de melkveehouder en schapenhouder hierbij betrokken geraakt, en is de samenwerking geïntensifieerd. In de huidige vorm van de samenwerking worden grond, mest, kennis, arbeid, en machines uitgewisseld. Hoewel ze niet formeel als een bedrijf geregistreerd staan, vormen de vier bedrijven toch een nieuw soort modern gemengd bedrijf. Het uitgangspunt van de samenwerking is altijd geweest om te anticiperen op de toekomst, met name rondom toekomstige mogelijke wet- en regelgeving op zowel nationaal als Europees niveau. Dit uit zich voornamelijk in het uitvoeren van agrarisch natuurbeheer en het realiseren van maatschappelijke diensten naast renderende landbouw. Ook het streven naar het sluiten van kringlopen is iets waar de samenwerking zich veel mee bezighoudt.

In dit onderzoek onderscheidt deze samenwerking zich van andere bestudeerde samenwerkingen doordat de samenwerking uit vier verschillende agrarische bedrijven bestaat, en al sinds 2002 in zijn huidige vorm bestaat. Interviews hebben plaatsgevonden met het melkveehouderijbedrijf (MV9) en één van de twee akkerbouwbedrijven (AK10 en AK11).

---

### 2.4.1 Uitdagingen bij betreden nieuwe generatie

Anno 2023 bevindt de samenwerking zich in een fase waarin een nieuwe generatie de bedrijven van hun ouders (gaat) overnemen. Deze ouders hebben de afgelopen twintig jaar gewerkt aan het opbouwen van een sterk samenwerkingsverband. Zij bevestigen dat het sociale aspect van samenwerking erg belangrijk is. De komst van de nieuwe generatie brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Zo hebben de oprichters de afgelopen jaren veel met elkaar doorstaan en een hechte band gekregen. Deze band kan niet worden doorgegeven naar de nieuwe generatie en zal dus opnieuw opgebouwd moeten worden. Een belangrijk aspect van de samenwerking, dat door de nieuwe generatie zal moeten worden overgenomen, is de interesse in de kernactiviteiten van de ander: het is belangrijk dat je weet wat er speelt bij de ander en wat hem bezighoudt om zo goede beslissingen te kunnen maken, of elkaar goed te kunnen helpen. Of de nieuwe generatie goed genoeg met elkaar overweg kan om de huidige samenwerking in stand te houden en verder te ontwikkelen, zal dus in de komende jaren moeten blijken.

De nieuwe generatie heeft een andere kijk op de toekomst van de agrarische bedrijven dan de oprichters. Dit houdt in dat kernactiviteiten op de agrarische bedrijven kunnen veranderen, maar dat deze wel weer samen zouden moeten komen in het samenwerkingsverband. In het geval van deze samenwerking zijn er twee zichtbare ontwikkelingen die naast elkaar plaatsvinden. Zo heeft de melkveehouder twee zoons die in de nabije toekomst het bedrijf willen overnemen. Dit betekent dat het melkveehouderijbedrijf de ambitie heeft om te groeien van 250 naar 500 melkkoeien. Deze vorm van intensivering staat haaks op de ambitie van AK11 om te extensiveren van een 1 op 3 naar een 1 op 4 bouwplanrotatie en het streven naar regeneratieve landbouw. Toch zullen deze plannen bij elkaar moeten komen, aangezien de bedrijfsvoering in grote mate met elkaar verweven is en het de intentie is om dit ook zo te houden. Hierin vormen de ambities van de nieuwe generatie een interessante uitdaging voor het samenwerkingsverband.

Volgens AK10 is er ook een belangrijk verband tussen de opkomst van de nieuwe generatie en de formele organisatiestructuur van de samenwerking. Met de inbreng van nieuwe perspectieven op de toekomst van de bedrijfsvoering, zoals het ontwikkelen van regeneratieve landbouw bij de akkerbouwer, neemt de druk toe om bijeen te komen. Hiervoor hebben de agrarisch ondernemers maandelijkse vergaderingen, met vooraf bepaalde agendapunten. Dit is niet altijd zo geweest, maar de formalisering neemt toe naarmate nieuwe ontwikkelingen zich voordoen.

### 2.4.2 Samenwerking door regelgeving gehinderd in vooruitstrevendheid

Het samenwerkingsverband is sinds de oprichting al aan het anticiperen op de toekomst door het uitvoeren van agrarisch natuurbeheer en het streven naar het sluiten van kringlopen in samenwerkingsverband. Dit zorgt ervoor dat de samenwerking in bepaalde zaken voorloopt op wet- en regelgeving, en dat zij op deze manier tegenwerking ervaren.

Een voorbeeld hiervan is dat de samenwerking bedrijfseconomisch gezien bestaat uit allemaal verschillende bedrijven, maar dat zij voor de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) ingeschreven staan als één bedrijf. Dit betekent dat zij jaarlijks gezamenlijk de gecombineerde opgave<sup>4</sup> invullen onder eenzelfde bedrijfsnummer. Dit is voordelig aangezien zij op deze manier gemakkelijker mest kunnen uitwisselen zonder uitgebreide aparte administratie bij te houden. Echter, het feit dat ze een gezamenlijk ingeschreven staan bij RVO, maakt het ingewikkeld wanneer zij als zelfstandig economisch bedrijf subsidie willen aanvragen. In de gecombineerde opgave ziet het bedrijf er namelijk anders uit, doordat ook de gegevens van de andere aangesloten bedrijven hierin meegenomen worden. Zo had de akkerbouwer bijvoorbeeld recht op subsidie voor een nieuwe machine, maar verviel dit recht omdat er bij RVO geen bedrijfsvoering bekend was van vóór het gezamenlijke bedrijfsnummer van 2009. Voor dergelijke zaken moeten de agrarische bedrijven proceskosten maken om te bewijzen dat dit wel het geval is. De samenwerking ervaart dus risico's voor hun vooruitstrevendheid, en ziet dus dat de betrokken bedrijven belemmerd worden door wet- en regelgeving in hun streven naar toekomstbestendige agrarische bedrijven met een grote rol voor samenwerking.

---

<sup>4</sup> Met de gecombineerde opgave leveren agrarisch ondernemers jaarlijks gegevens aan over hun bedrijfsvoering bij RVO. Deze gegevens worden gebruikt voor de Landbouwtelling, mestwetgeving en voor diverse subsidies.

---

## 2.5 De Peel

### De regio

De Peel bevindt zich op de grens tussen Noord Brabant en Limburg en karakteriseert zich door zandbodems. In het gebied vinden veel verschillende agrarische activiteiten plaats, zoals melkveehouderij, akkerbouw, groenteteelt, varkenshouderij en pluimveehouderij. In deze regio is de uitspoeling van nutriënten naar grondwater een belangrijke uitdaging. Voor de regio de Peel zijn twee samenwerkingsverbanden onderzocht. De eerste samenwerking betreft de samenwerking tussen een akkerbouwer/varkenshouder en een melkveehouder. Daarnaast is er ook gesproken met een samenwerkingsverband bestaande uit een melkveehouder, een akkerbouwer (die ook loonwerker is) en een andere akkerbouwer.

### Samenwerkingen in de Peel

De samenwerking tussen akkerbouwer/varkenshouder AK7 en melkveehouder MV7 is gestart in 2016. Hiervoor werkte de melkveehouder MV7 ook met een andere akkerbouwer, maar die was niet bereid om mee te bewegen in nieuwe ideeën die MV7 had. AK7 en MV7 kennen elkaar al langer en hebben vergelijkbare ambities. Het melkveebedrijf van MV7 runt hij samen met zijn broer, en betreft 80 hectare land voor 230 melkkoeien. Hiervan brengen zij 15 hectare land in voor de samenwerking, in wisselende samenstelling van percelen. Het bedrijf van AK7 heeft zowel 3000 vleesvarkens, als 60 hectare land voor akkerbouw (en daarnaast nog 80 hectare pacht grond). AK7 heeft een divers bouwplan met onder andere aardappel, suikerbiet, cichorei, ui en maïs. Hij werkt samen met meerdere melkveehouders, maar de samenwerking met MV7 is de meest intensieve. In deze samenwerking hebben AK7 en MV7 een aantal doelen die zij willen nastreven. De samenwerking is begonnen met het optimaliseren van de aardappelteelt door middel van gronduitruil, maar heeft zich verder ontwikkeld tot een belangrijk middel om ammoniakemissies te beperken en de nutriëntenkringloop te sluiten. De optimale inzet en verspreiding van verschillende mestsoorten (die door een monovergister gerealiseerd kunnen worden) over beide bedrijven speelt hier een belangrijke rol in.

In januari 2023 is in de Peel een nieuw samenwerkingsverband gestart. Dit is op initiatief van een ondernemer die akkerbouwer/loonwerker AK8 samenbracht met akkerbouwer AK9. Akkerbouwer AK9 werkt daarnaast al samen met melkveehouder MV8. De gronden van AK8 en AK9 zijn ingebracht in de samenwerking, de gronden van melkveehouder MV8 niet. MV8 gebruikt wel gronden van AK9 voor het verbouwen van maïs. In het grotere samenwerkingsverband zit momenteel 130 hectare. Deze ondernemers werken samen vanuit een intrinsieke motivatie om te voldoen aan de maatschappelijke doelen van de regio, zoals grondwaterkwaliteit, biodiversiteit en bodemwaarde hoog houden. Naast de gronden die nu al in de samenwerking zitten, hopen ze de komende tijd meer grond te mogen beheren. Ze hebben hun vizier op gronden die vrijkomen door stoppende agrarisch ondernemers. Momenteel worden die gronden verpacht aan ondernemers buiten de regio. Deze ondernemers verbouwen eenjarige gewassen die veel vragen van de grond, en investeren dus niet in een gezonde bodem. Als alternatief voor deze vorm van pacht, kunnen de gronden ook worden ingebracht bij dit samenwerkingsverband. De percelen blijven in eigendom van de oorspronkelijke eigenaar, maar het samenwerkingsverband doet regeneratief beheer. Concreet betekent dit voor de ondernemers dat ze de bodem voeden, en niet de plant. Door te zorgen dat de bodem in balans is, kan de plant goed groeien. Ze werken daarmee aan een betere humuslaag waardoor er minder nutriënten uitspoelen, wat zorgt voor een betere waterkwaliteit.

#### 2.5.1 Samenwerking als middel om te voldoen aan regelgeving grondgebondenheid en milieudoelen

Om in aanmerking te komen voor een derogatie vergunning moeten melkveehouders 80% grasland hebben. Volgens MV7 levert dit geen compleet rantsoen van zijn koeien: hij verbouwt zelf het gras en zoekt aanvullend maïs om het rantsoen voor de koeien passend te maken. Dit vormt een aanleiding om grond uit te wisselen. In de samenwerking is ook ruimte om afspraken te maken over maïsteelt door de akkerbouwer, die de melkveehouder dan kan kopen en toevoegen aan zijn rantsoen. MV7 verwacht politiek gezien een verdere beweging naar meer grondgebonden melkveehouderij en extensivering. Hij voorziet dat het in de regio de Peel erg lastig zal zijn om aan deze potentiële regelgeving te gaan voldoen. Hier heeft MV7 simpelweg meer grond voor nodig.

Echter dit is voor hem te duur: extensiveren is moeilijk door de hoge grondprijzen. Daarom probeert MV7 een grondgebonden melkveehouderij te realiseren door samenwerking. Hierdoor krijgt de melkveehouder meer continuïteit en bedrijfszekerheid als het gaat om de toekomst. Met de gronduitwisseling ontstaan daarnaast meer kansen om de milieudoelen voor waterkwaliteit te kunnen behalen.

De gronden van de samenwerking kunnen ook worden ingezet voor melkveehouders in de omgeving die willen extensiveren. Deze melkveehouders kunnen vaak niet aan extra grond komen vanwege de hoge (pacht)prijzen waar ze niet kunnen concurreren tegen de groentetelers en bloembollenkweker die wel die prijs kunnen betalen. De melkveehouders kunnen gebruik maken van de gronden, mits beheerd volgens de voorwaarden van de samenwerking.

## 2.5.2 Vertrouwen in elkaar als basis voor een langdurige samenwerking

Bij zowel het samenwerkingsverband tussen AK8, AK9, MV8 en de initiatiefnemer als de samenwerking tussen AK7 en MV7 is vertrouwen in elkaar een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. Er is vertrouwen om met elkaar aan de slag te gaan voor een langere termijn.

De ondernemers in de samenwerkingen zijn nog jong: *"heel veel agrarisch ondernemers zeggen, het zal mijn tijd wel duren. Dat kunnen wij niet denken."* Deze ondernemers willen nog door en richting de toekomst op een goede manier voedsel produceren. Er wordt gekeken naar de lange termijn. Dit hangt samen met de uitdagingen die op ze afkomen. Bijvoorbeeld het gebruik van minder bestrijdingsmiddelen. Ze verkennen hoe de weerstand van de bodem en daarmee de plant verbeterd kan worden zodat ze minder bestrijdingsmiddelen (of zelfs geen) nodig hebben.

In beide samenwerkingen is vertrouwen in elkaar een belangrijke voorwaarde voor langdurige samenwerking. Het vertrouwen voor de samenwerking van AK9 en MV8 komt voort uit het verleden: MV8 werkte al samen met de schoonouders van AK9 voordat hij het bedrijf overnam. Die samenwerking is al zo'n tien jaar geleden ontstaan. De familie van AK9 hadden zowel akkerbouw als een melkveebedrijf maar met de melkveetak stopten ze. Hun eigen koeien hadden mest voor de akkerbouw, en vanuit de akkerbouw verbouwden ze mais voor de koeien. Toen ze stopten met de koeien, bleven ze mais verbouwen. Deze is MV8 gaan afnemen. Daarnaast ontbrak de mest, en dat kon MV8 bieden. Over de generaties heen is er weinig veranderd aan de samenwerking. Alleen de manier van regelen: *"vroeger regelden ze alles als ze de kerk uit kwamen, nu is dat via Whatsapp."* En op de vraag wat een randvoorwaarde is voor een goede samenwerking is het antwoord: "Goede koffie." Maar aanvullend wordt er gesteld: vertrouwen en dezelfde manier van denken. Daarnaast wordt er genoemd dat je vooral ook moet communiceren als je niet meer op één lijn zit.

## 2.6 Overzicht van bevindingen per regio

Onderstaande tabel 3 geeft een samenvatting van de belangrijkste bevindingen per regio. Deze resultaten uit de regio vormen de basis voor de overkoepelende synthese (hoofdstuk 3) en de aanbevelingen voor beleid (hoofdstuk 4).

**Tabel 3** Bevindingen per regio

Regio	Belangrijkste bevindingen
Achterhoek	Meerjarig samenwerken voor zekerheid en continuïteit Goede relatie aan de basis van de samenwerking
Drenthe	Samenwerken over meerdere generaties de norm Samenwerkingen gebaseerd op vertrouwen, gunfactor en wederzijdse voordelen
Flevoland	Externe adviseurs controleren eerlijke verdeling van opbrengsten Ervaringen van biologische samenwerking
Noordelijke zeeklei	Uitdagingen bij betreden nieuwe generatie



Samenwerking gehinderd door wet- en regelgeving

Samenwerking als middel om te voldoen aan regelgeving

Vertrouwen als basis voor langdurige samenwerking

---

## 3 Synthese

In dit hoofdstuk brengen we de bevindingen zoals beschreven in bovenstaande resultaten samen en geven we antwoord op de vragen: Waarom werken akkerbouwers en melkveehouders samen? En, welke sociale factoren faciliteren en belemmeren samenwerkingen?

### 3.1 Waarom werken akkerbouwers en melkveehouders samen?

Een belangrijke vraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is waarom melkveehouders en akkerbouwers samenwerken, en wat de toegevoegde waarde van een samenwerking is. De genoemde motivaties en doelen hebben in veel gevallen betrekking op economische of ecologische aspecten. In de meeste geïnterviewde samenwerkingen ligt de prioriteit bij het verbeteren van de vruchtwisseling en de bodem, en bij het streven naar economische voordelen. In de praktijk ervaren de ondervraagde ondernemers dat dit vaak hand in hand gaat: een gezonde bodem zorgt voor een hogere gewasopbrengst. Economische doelen zijn in dit geval niet het hoofddoel, maar zouden moeten volgen uit de verbetering van ecologische aspecten zoals een gezonde bodem en vruchtwisseling. Als deze economische voordelen niet volgen kan een samenwerking zich nog steeds voortzetten, mits de economische situatie van beide bedrijven er in ieder geval niet op achteruit gaat. Desalniettemin geven de ondernemers ook aan dat zij niet zien dat de bedrijfseconomische meerwaarde van samenwerking erg groot is.

In dit onderzoek zijn geen interviews gedaan met agrarisch ondernemers die niet samenwerken. Echter, aan de geïnterviewden is wel gevraagd naar hun perceptie van de redenen waarom andere akkerbouwers en veehouders niet samenwerken. De volgende quotes bieden een inkijkje in deze mogelijke motivaties:

- *"Ik heb daar anderen wel eens over geadviseerd, om bijvoorbeeld wat extra mestruimte te kunnen regelen. Wat schrikt hen af? De bemoeienis op eigen grond. Dat je niet meer de baas bent op je eigen grond."* (MV2)
- *"Mensen vinden afhankelijkheid lastig. Afhankelijk zijn van een ander, gebonden zijn aan een ander, niet meer zelfstandig zijn. Dat is wat de meeste mensen weerhoudt om hier aan te beginnen."* (MV7)
- *"Samenwerken hangt echt van de persoon af. Ze hebben wel eens gezegd: dat wat jullie in Drenthe doen, dat willen we wel kopiëren naar de rest van Nederland. Nou dat kan niet, dat hoort bij de mens: dat zit in je of dat zit niet in je."* (MV3)
- *"Je moet soms een beetje inleveren. Maar ik zeg altijd: als je allebei het gevoel hebt dat je wat inlevert, dan gaat het volgens mij goed. Wel in balans natuurlijk. Dat is geen rocket science, maar wel hoe het is. Als je daar niet tegen kunt en altijd denkt 'ik wil het nu' of 'het moet nu', dan ben je geen type om samen te werken."* (AK5)

Hoewel economische en ecologische aspecten dus vaak als belangrijkste doel of motivatie genoemd werden in interviews, bleek bij het doorvragen naar de sociale aspecten van de samenwerking dat dit een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle samenwerking is. In de volgende secties van de synthese gaan we in op deze sociale factoren, en beschrijven we welke sociale factoren samenwerkingen faciliteren en belemmeren. Hieruit blijkt het belang van een sociaal fundament van de samenwerking.

### 3.2 Welke sociale factoren faciliteren samenwerkingen?

#### **Collectieve vindingrijkheid**

Omgaan met bepaalde uitdagingen in agrarische bedrijfsvoering vergt inventiviteit van de agrarisch ondernemers. Dit vraagt om collectieve vindingrijkheid. De geïnterviewde agrarisch ondernemers in dit onderzoek geven aan dat zij veel waarde hechten aan het samen aangaan van deze uitdagingen.

---

Hierbij omarmen zij de reciprociteit in de samenwerking: zij erkennen dat je samen beter uitdagingen aan kan gaan dan alleen. Dit is belangrijk omdat je van elkaar afhankelijk bent: de keuzes die de één maakt, hebben impact op de ander, en vice versa. Er speelt dus altijd een tweede mening en een tweede set belangen mee in het maken van beslissingen. Dit betekent dat je elkaars meningen moet respecteren en dat je samen beslissingen maakt. Je moet loslaten dat je de alleenheerschappij over je eigen grond hebt.

Voor het omarmen van deze afhankelijkheid is inlevingsvermogen nodig. Een veehouder en akkerbouwer hebben deels andere belangen, doelen, en staan voor andere uitdagingen. Je moet je kunnen inleven in elkaar en elkaars belangen en keuzes. Het helpt de samenwerking als je rekening houdt met elkaar. Daarnaast is het belangrijk dat er een goede balans is tussen geven en nemen. De basis van geven en nemen is dat je elkaar tegemoetkomt, en dat je bereid bent om compromis voor elkaar te sluiten in het belang van het gemeenschappelijke doel. Naast inlevingsvermogen en 'geven en nemen', is goede communicatie belangrijk om de collectieve vindingrijkheid tot haar recht te laten komen. In geval van tegenslagen of menselijke fouten bijvoorbeeld, is het belangrijk hier open over te kunnen praten.

### **Fysieke en sociale nabijheid**

Vanwege transportkosten kiezen veel agrarisch ondernemers voor samenwerking in hun directe omgeving (max. 20km afstand). Fysieke nabijheid is dus een belangrijke randvoorwaarde voor een samenwerking. Dit impliceert ook dat de partijen in de samenwerking zich in eenzelfde regionaal netwerk bevinden, met bijbehorende regio-specifieke omgangsnormen. Ook sociale nabijheid speelt dus een belangrijke rol in samenwerkingen, wat zich uit in gedeelde omgangsnormen en vergelijkbare doelen. In sommige samenwerkingen lijkt er een sterk verband te zijn tussen kenmerken van de regio (zowel biofysisch als sociaal-cultureel) en de aard van de samenwerkingen. In Drenthe bijvoorbeeld wordt al lang samengewerkt, onder andere doordat er veel relatief kleine veehouders en akkerbouwers dichtbij elkaar wonen. De norm is samenwerken, en de samenwerkingen zijn van oudsher informeel geregeld. Dit heeft een grote invloed op hoe men nu tegen samenwerken aankijkt.

Aanvullend op de fysieke en sociale nabijheid, spelen individuele karakters en persoonlijke voorkeuren een rol in de mate waarin mensen samenwerking opzoeken en het voortbestaan van de samenwerkingen. Het resultaat is een divers scala aan samenwerkingsvormen tussen akkerbouwers en melkveehouders in Nederland, waarbij zowel de regionale context en cultuur als de persoonlijke voorkeuren van en sociale dynamiek tussen betrokken agrariërs deze diversiteit voeden.

Diversiteit blijkt bijvoorbeeld uit de verschillende manieren waarop de samenwerkingen zich organiseren. Eén van de bevindingen van deze studie is dat samenwerkingen zich op verschillende plaatsen bevinden op een spectrum van (in)formaliteit. Sommige samenwerkingen hebben zich vergaand geformaliseerd: ze maken contractuele afspraken, en houden nauwkeurig alle opbrengsten en kosten bij om deze later te kunnen verrekenen met hulp van boekhoudbureaus. Ook hebben ze gestructureerde vergaderingen, en/of zijn ze ook juridisch en administratief aan elkaar verbonden. De belangrijkste motivaties hiervoor zijn bijvoorbeeld de noodzaak voor structuur bij het doorvoeren van nieuwe plannen in de samenwerking, het archiveren van afspraken om hier later op te kunnen terugvallen bij onduidelijkheden of om onenigheid te voorkomen, en/of het eerlijk kunnen verdelen van opbrengsten en kosten. Andere samenwerkingen bespreken hun plannen juist alleen mondeling en willen niets juridisch afdichten. Dit komt met name omdat zij flexibiliteit willen behouden en het gevoel hebben dat formalisering van de samenwerking een teken is van onderling wantrouwen.

Een ander aspect van samenwerking waarbij een dergelijke diversiteit plaatsvindt, wordt duidelijk als gekeken wordt naar bedrijfsovernames. Dit onderzoek laat zien dat samenwerkingen verschillend wordt gedacht over bedrijfsovername door een nieuwe generatie. In Drenthe zijn samenwerkingen vaak al generaties geleden ontstaan en doorgegeven naar de volgende generaties. De sociale verbinding en wederzijdse afhankelijkheid die ontstaat als gevolg van deze traditie worden gezien als succesfactor voor de samenwerking. Aan de andere kant zit het samenwerkingsverband in het Noordelijke Zeeklei in een fase waarin een nieuwe generatie de bedrijven van hun ouders (gaat) overnemen, maar zij zien met name uitdagingen: de opvatting heerst dat de hechte band die in de afgelopen jaren is opgebouwd juist niet kan worden doorgegeven aan de nieuwe generatie en opnieuw opgebouwd moet worden.

---

Daarnaast zien de geïnterviewden uitdagingen in de verschillende visies die de nieuwe generatie heeft op de toekomst van hun bedrijven en het samenwerkingsverband.

### **Gelijke verdeling van voordelen**

Een andere belangrijke sociale randvoorwaarde is dat beide partijen voordeel halen uit de samenwerking. Volgens meerdere geïnterviewde agrarisch ondernemers geldt: als je elkaar geen voordelen gunt, kan je beter niet samenwerken. Hierbij is de omvang van de voordelen die beide partijen in de samenwerking krijgen niet relevant, onder voorwaarde dat ze er allebei op vooruitgaan. De balans in voordelen wordt beter naarmate samenwerkingen voortduren (langdurige samenwerking): dit zorgt ervoor dat een eventuele ongelijke verdeling van voordelen over de jaren heen rechtgetrokken kan worden. Deze lange termijn verbintenis helpt bij het accepteren dat de voordelen van samenwerking niet altijd in één jaar gelijkmatig over de agrarisch ondernemers worden verdeeld. Agrarisch ondernemers geven aan dat de ene boer soms meer profiteert, maar accepteren dat, in de wetenschap dat het jaar er na andersom kan zijn en dat de voordelen van samenwerking zich over de jaren heen gelijk trekken. Deze gunfactor hangt samen met het onderlinge vertrouwen: Veel van de geïnterviewde agrarisch ondernemers geven aan: "als je elkaar niet vertrouwt, dan moet je niet gaan samenwerken". Hierbij is niet alleen het vertrouwen in elkaar van belang, maar ook het vertrouwen in het voordeel wat de samenwerking voor beide oplevert.

## **3.3 Welke sociale factoren belemmeren samenwerkingen?**

### **Wet- en regelgeving werkt samenwerking niet in de hand**

Tijdens de interviews voor deze studie is wet- en regelgeving in elk interview genoemd door agrarisch ondernemers (en adviseurs) als een belangrijk aandachtspunt voor samenwerkingen tussen akkerbouwers en melkveehouders. Dit speelt op meerdere lagen. Ten eerste constateren agrarisch ondernemers dat wet- en regelgeving samenwerkingen op dit moment limiteert. Dit komt doordat de veelheid aan regels voor zowel akkerbouw als melkveehouderij het gewoonweg te complex maakt om een gezamenlijk plan te maken voor de lange termijn. Ten tweede zijn administratieve overheidssystemen (denk aan de gecombineerde opgave van RVO) niet ingericht op samenwerken. Rapportage- en beloningssystemen zoals On the way to Planetproof zijn gericht op het individuele bedrijf, en niet ingericht op samenwerkende agrarisch ondernemers: je wordt dus niet beloond om samen te werken, maar ervaart vooral de nadelen op het gebied van overheidsadministratie. De combinatie tussen complexiteit van wet- en regelgeving en administratiesystemen die niet ontworpen zijn voor samenwerkende agrarisch ondernemers leidt ertoe dat het risico op dure administratieve fouten maken groot is.

Samenwerkende agrarisch ondernemers zijn positief over beleid dat samenwerking stimuleert, maar ze zien ook risico's. De agrarisch ondernemers zien samenwerkingen als afspraak tussen professionele ondernemers, waarbij het niet gewenst is als de overheid hier een format op gaat leggen, al helemaal niet als het vooraf vastgelegd moet worden. In Drenthe worden samenwerkingen waarbij niets formeel wordt vastgelegd gezien als een ultieme blijk van wederzijds vertrouwen en professionaliteit. Ook in andere regio's zijn samenwerkingen gebouwd op dit wederzijds vertrouwen. Formalisering zal dit vertrouwen en daarmee de samenwerking ondermijnen, zo denkt het leeuwendeel van de geïnterviewde agrarisch ondernemers. Ten slotte ervaren agrarisch ondernemers een kloof tussen beleid en praktijk. Het stimuleren van samenwerkingen ten behoeve van kringlooplandbouw is een nieuwe maatregel voor de overheid, terwijl met name agrarisch ondernemers in Drenthe hier al generaties lang mee bezig zijn. Geïnterviewden uit Drenthe geven aan dat wet- en regelgeving hierdoor vaak niet aansluit, en dat er geen initiatief wordt genomen om bij samenwerkingen van de praktijk te leren om beleid te verbeteren. In de praktijk lopen dingen vaak anders dan in beleid geschetst wordt. Daarnaast is, zoals hierboven vermeld, het risico op administratieve fouten maken groot. Geïnterviewde agrarisch ondernemers ervaren dat beleid vaak gebaseerd is op wantrouwen, in plaats van vertrouwen in de agrarisch ondernemer. Dit laat zien dat er niet alleen sprake is van een kloof tussen beleid en praktijk, maar ook dat de relatie tussen overheid en agrarische ondernemers aan het eind van elk jaar onder spanning staat.

---

### **Ongelijke machtsverhouding**

In de Achterhoek, Drenthe, en andere gebieden waar relatief veel melkveehouderij voorkomt, werkt een akkerbouwer vaak samen met veel verschillende melkveehouders, om bij ieder van hen een stuk grond te gebruiken voor het verbouwen van gewassen.

De melkveehouder heeft vaak een samenwerking met één akkerbouwer. Hierdoor hecht de melkveehouder extra belang aan de samenwerking met de akkerbouwer (om zijn mest kwijt te kunnen), terwijl de akkerbouwer voordelen kan halen uit elke afzonderlijke samenwerking. Kortom, de akkerbouwer is dan minder afhankelijk van de melkveehouder dan andersom. Dit geeft akkerbouwers een gunstige positie ten opzichte van melkveehouders. Beleid kan ongelijke verhoudingen verder in de hand werken. Zo zouden melkveehouders in toenemende mate afhankelijk kunnen worden van samenwerken, bijvoorbeeld voor mestafvoer vanwege de afschaffing van derogatie of voor grond van de akkerbouwer bij meer regels voor grondgebonden melkveehouderij. Het is belangrijk de machtsverhoudingen in acht te nemen.

### **Economische risico's**

Bestaanszekerheid en het waarborgen van de continuïteit van agrarische bedrijven zijn in toenemende mate een zorg van veel agrariërs. Voor samenwerkende bedrijven geldt dat ze meer transactiekosten hebben, omdat ze veel moeten afstemmen en overleggen. Ook zijn er meer risico's op boetes: als de één onbedoeld iets fout doet, heeft de ander daar ook last van. Dit wordt als een belemmering gezien door veel geïnterviewde koppels.

---

## 4 Aanbevelingen voor beleid

In voorgaande hoofdstukken hebben we verkend hoe agrarisch ondernemers zich in een samenwerking organiseren, waarom ze samenwerken en welke sociale factoren samenwerkingen faciliteren en belemmeren. In dit laatste hoofdstuk beschrijven we de aanbevelingen voor beleid dat samenwerking tussen akkerbouwers en (melk)veehouders wil bevorderen. Dit doen we aan de hand van drie principes: erken integraliteit, ondersteun lange termijn praktijken van de sector, en bied mogelijkheden voor maatwerk. Ten slotte delen we in dit hoofdstuk de 'wijze raad' van de agrarisch ondernemers die we geïnterviewd hebben.

### 4.1 Erken integraliteit

De huidige beleidsambities en ontwikkelingen (wegvallen van de derogatie en aangepast mestbeleid) in Nederland kunnen verder ruimte geven voor samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders. Tegelijkertijd ervaren agrarisch ondernemers dat veel wet- en regelgeving op individuele en sectorale bedrijfsvoering is ingestoken, wat hen belemmert en soms zelfs ontmoedigt om samen te werken. Dit gaat er met name om dat samenwerkingen te maken krijgen met zowel beleid rondom melkveehouderij als akkerbouw. Hierin wordt niet erkend dat beleid voor beide sectoren betrekking heeft op beide deelnemers van een samenwerking. Dit creëert extra complexiteit voor samenwerkingen, aangezien zij zich een weg moeten vinden in het voldoen aan beleidseisen vanuit beide sectoren.

### 4.2 Ondersteun praktijken die op de lange termijn zijn gericht

Agrarisch ondernemers hebben de intentie om langdurig samen te werken. In sommige gevallen berust deze intentie op de ervaringen van eerdere generaties, in andere gevallen beginnen samenwerkingen klein maar zien zij al snel in dat een lange termijn samenwerking ertoe kan leiden dat beide partijen evenveel voordeel uit de samenwerking kunnen halen. Een voorbeeld van een korte termijn focus is het huidige gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB) waarbij een jaarlijkse bouwplan leidend is. Hieraan is inherent dat daarmee gekeken wordt naar alle percelen op het bedrijf in één bepaald jaar. Wanneer echter de focus zich verschuift naar beleid dat de vruchtwisseling op een perceel centraal stelt in plaats van het bouwplan, wordt er gekeken naar bedrijfsvoering per perceel over meerdere jaren en wordt de boer gestimuleerd om vooruit te kijken en te kiezen voor een bredere vruchtwisseling. Dit biedt mogelijkheden voor samenwerkingen omdat zij een meer diverse vruchtwisseling op hun percelen kunnen realiseren in vergelijking tot bedrijven die niet samenwerken<sup>5</sup>.

### 4.3 Bied mogelijkheden voor maatwerk

De complexiteit van beleid en de veelheid van regels voor zowel melkveehouders als akkerbouwers wordt genoemd als één van de belangrijkste belemmerende factoren voor samenwerking. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat er niet één type samenwerking is waar beleid voor gemaakt kan worden. Dit betekent dat beleid dus ook niet één uitwerking op samenwerkingen tussen akkerbouwers en melkveehouders kan hebben. Maatwerk voor verschillende typen samenwerkingen is dus belangrijk. Het formuleren van doelsturing (bijvoorbeeld bij bodemkwaliteit), waarbij agrarisch ondernemers zelf bepalen hoé zij aan deze eisen willen voldoen, kan een uitkomst zijn volgens de akkerbouwers en veehouders.

---

<sup>5</sup> Een voorbeeld van hoe dit kan werken is uitgewerkt in De Peel binnen het PAVEx project: Op basis van het 'Bedrijfs Rotatie Residu' wordt invulling gegeven aan het lange termijn wettelijk kader, met inachtneming van de sociale cohesie in een gebied. De agrarisch ondernemers in De Peel die meedoen aan het PAVEx project ervaren dat door samen te werken, doelen voor waterkwaliteit beter gehaald kunnen worden.

---

Dit principe gaat uit van het vakmanschap en ondernemerschap van de boer en de collectieve vindingrijkheid van een samenwerking om de doelen te halen.

## 4.4 Wijze raad van samenwerkende ondernemers

Naast aanbevelingen voor beleid, zijn er in de interviews ook vele adviezen gegeven voor andere agrarisch ondernemers die denken over het starten van een samenwerking. Onderstaande quotes tonen een greep uit deze adviezen en vormen de wijze raad van samenwerkende ondernemers.

Bij het starten van de samenwerking is het devies: klein beginnen en gewoon doen: *"Bij een startende samenwerking moet je klein beginnen. Zo kan je vertrouwen opbouwen. En als het niet lukt, en je bent wel klein begonnen, dan stop je weer of doe je het op een andere plek"* (MV4). Als de samenwerking bevalt, zou de samenwerking uitgebreid kunnen worden. Hierdoor wordt ook de wederzijdse afhankelijkheid steeds groter. Op de vraag welke elementen in de samenwerking leerzaam zijn voor agrarisch ondernemers die ook willen samenwerken, antwoord één van de agrarisch ondernemers: *"Het feit dat je het gewoon doet. Wij hebben misschien het geluk dat je dat vanuit het verleden al doet. Dat je veel samenwerkingen hebt die je min of meer 50 jaar geleden ook al had. Je kunt niet zomaar tegen mensen in het zuiden zeggen dat die even 50 jaar moeten gaan inhalen"* (AK4).

Samenwerking heeft volgens een geïnterviewde ondernemer vooral potentieel voor jonge agrarisch ondernemers: *"Of ik samenwerking zou aanraden ligt eraan in welke fase van je leven je zit. Ik denk dat bij jonge agrarisch ondernemers, die nog lang vooruit moeten, de meeste potentie zit om samen te gaan werken. [...]. Die hebben er baat bij dat tot 10 of 15 jaar vooruit een plan hebben"* (MV7).

Daarnaast is het van belang dat je je interesseert in wat de ander bezighoudt: *"Je moet je interesseren voor de kernactiviteit van de ander. Als ik niet weet wat de melkveehouder bezighoudt, dan maak ik de verkeerde beslissingen. [...]. Dat betekent ook dat je sociaal gedreven moet zijn om je te interesseren in de ander, en zo eventueel kan helpen"* (AK10).

Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat de gunfactor van essentieel belang is in de samenwerking. *"Je moet elkaar wel gunnen. [...]. Je kan wel naast elkaar wonen, maar als je het elkaar niet gunt, of elkaars bedrijf niet ziet zitten, dan is het gedoemd om te mislukken"* (MV6). Daarbij wordt ook opgemerkt dat dit inhoudt dat je wellicht zelf wat moet inleveren, en daarbij het vertrouwen moet hebben dat dit op lange termijn ook voordelen voor jouzelf oplevert: *"Je moet de ander in de samenwerking ook iets gunnen. Als je dat niet kunt, kun je ook niet samenwerken. In de praktijk betekent dat best eens een keer dat je met je oogst in de knel komt als bedrijven. Maar je weet, volgend jaar is het weer andersom. Als je langdurig samenwerkt, dan wisselen die momenten. Het ene jaar ben jij beter uit, en met andere jaren de buurman. En dat moet je elkaar gunnen, anders kan je niet samenwerken"* (AK10). Hierbij komt ook kijken dat *"je niet jaloers wordt op elkaars voordeel. Je moet elkaar wat gunnen, anders kom je niet verder. Je moet vooral naar jezelf kijken: word ik er beter van?"* (MV4).

Tenslotte wordt ook het belang van communicatie en openheid benadrukt: *"Je moet open tegen elkaar zijn over wat er gaande is en wat er gebeurt. Als het een keer misgaat, is dat niet erg. Als hier maar wel over gecommuniceerd wordt"* (AK6).

---

## 5 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Als eerste hebben we vanuit het PAVEx project alleen toegang gehad tot "succesvolle" samenwerkingen. Hiermee hebben we geen informatie verzameld over redenen om niét samen te werken, en welke belemmeringen groot genoeg zijn om samenwerkingen te beëindigen. Omdat wij alleen succesvolle samenwerkingen meegenomen hebben in dit onderzoek, kunnen wij bovenstaande vragen alleen beantwoorden op basis van verhalen over andere bestaande samenwerkingen. Voor meer inzicht in de belemmeringen van samenwerkingen en redenen om samenwerkingen stop te zetten, is vervolgonderzoek nodig. Bovendien zou voor een vervolgonderzoek het betrekken van regio's waar samenwerking biofysisch gezien kan maar niet plaatsvindt, goed zijn om mee te nemen. Ten tweede hebben we slechts een beperkt aantal agrarisch ondernemers geïnterviewd in elke regio. Dit maakt dat de resultaten niet representatief kunnen worden geacht voor de hele regio. Een voorbeeld hiervan is het koppel uit Flevoland dat een biologische bedrijfsvoering heeft. Over de resultaten van dit interview kunnen we geen conclusies trekken over andere biologische agrarisch ondernemers, noch andere agrarisch ondernemers in Flevoland. Tijdens de interviews is wel uitgevraagd in hoeverre de samenwerking van de geïnterviewden vergelijkbaar is met andere samenwerkingen in de regio. Dit zorgde voor diverse antwoorden (van "zeer vergelijkbaar" tot "hoe wij sommige praktijken doen is uniek"). Dit verkleint de externe validiteit van dit onderzoek, dat wil zeggen dat niet geconcludeerd kan worden dat niet onderzochte samenwerkingen in de regio's vergelijkbaar gelijk zijn als de samenwerkingen die wel zijn meegenomen. Daarnaast erkennen we dat er ook 'mildere' vormen van samenwerking bestaan: samenwerkingen waar het gaat over machine uitruil, grondstoffenuitruil en geen grond uitruil. Deze zijn niet mee genomen in dit onderzoek.

Ten derde zijn de interviews afgenomen in een turbulente tijd. Bij veel ondernemers zaten we aan tafel vlak voor en na het gepresenteerde 'stikstofkaartje'. Dit kan invloed hebben gehad op de beantwoording van de vragen gerelateerd aan wet- en regelgeving, omdat de ondernemers onzekerheid en ontevredenheid ervaren. Dit hebben we zo veel mogelijk proberen te ondervangen door het doorvragen over waar de onzekerheid, onduidelijkheid en beperkingen van wet- en regelgeving zit. Bovendien zijn de interviews afgenomen voor het besluit dat de derogatie geleidelijk afgebouwd zou worden. Het hing al wel in de lucht, maar het besluit was nog niet gemaakt. Dit heeft mogelijk invloed op de resultaten met betrekking tot de rol van mest in samenwerkingen. Een vervolgonderzoek zou meer specifiek in kunnen gaan op hoe de wet- en regelgeving samenwerkingen belemmert of juist stimuleert, zeker nu de derogatie geleidelijk afgebouwd wordt en in 2026 helemaal stopt. Naast Europese richtlijnen en nationaal beleid zou in een dergelijk onderzoek ook beloningsschema's vanuit de markt meegenomen kunnen worden. Indicatoren in de beloningsschema's worden ook veel aangehaald door de geïnterviewde agrarisch ondernemers als stimulerend of juist belemmerend.

Ten slotte vinden we het belangrijk te erkennen dat samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders niet per se bijdraagt aan duurzamere landbouw (Regan et al., 2017). Samenwerking kan namelijk ook zorgen voor een intensiever gebruik van de grond. Echter voor het beantwoorden van onze onderzoeksvraag stond deze zorg niet centraal, maar was de focus op hoe samenwerkingen zich organiseren zodat inzichtelijk wordt hoe dit gestimuleerd of gefaciliteerd kan worden.



---

# Literatuur

- Alderkamp, L.M., van Zandbrink, R.M.E., Meulman, F., van Middelaar, C.E., de Olde, E.M., Hoes, A., de Roo, N. (onder review). Social aspects of integrated crop-livestock systems: Key for future policy. Centraal Bureau voor Statistiek. (2024). Landbouw; kwartaalcijfers omzet landbouwbedrijven. StatLine - Landbouw; kwartaalcijfers omzet landbouwbedrijven
- Hoes, A-C., Rijswijk, K., Ten Brummelhuis, A., Pessers, R., & Meulman, F. (2023). Ruimte om te experimenteren voor de transitie naar kringlooplandbouw: Een lerende evaluatie van het experimenteergebiedenbeleid 2019-2022. Geraadpleegd op 2 september 2024, van <https://edepot.wur.nl/640626>
- Louis Bolk Instituut. (2004). Handboek Koppelbedrijven: Samen werken aan een zelfstandige, regionale, biologische landbouw. <https://www.louisbolk.nl/sites/default/files/publication/pdf/1436.pdf>
- Martin, G., Moraine, M., Ryschawy, J., Magne, M. A., Asai, M., Sarthou, J. P., Duru, M., & Therond, O. (2016). Crop-livestock integration beyond the farm level: a review. In *Agronomy for Sustainable Development*, 36, 3. Springer-Verlag France. <https://doi.org/10.1007/s13593-016-0390-x>
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). (2018). Landbouw, natuur en voedsel: waardevol en verbonden. Nederland als koploper in kringlooplandbouw. Geraadpleegd op 2 september 2024, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-db1252eb-89e3-452c-9c2d-9fa9398e5dcc/pdf>
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). (2019). Realisatieplan Visie LNV: Op weg met nieuw perspectief. Geraadpleegd op 2 september 2024, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-131789fb-29dd-4d3e-b541-32b22d204b5a/pdf>
- PBL. (2005). Waar de landbouw verdwijnt: Het Nederlandse cultuurland in beweging. [https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/Waar\\_de\\_landbouw\\_verdwijnt.pdf](https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/Waar_de_landbouw_verdwijnt.pdf)
- Prins, U., de Wit, J., & Heeres, E. (2004). Handboek koppelbedrijven: samen werken aan een zelfstandige, regionale, biologische landbouw. <https://www.louisbolk.nl/sites/default/files/publication/pdf/1436.pdf>
- Provincie Drenthe. (2022). Landbouwdashboard. Landbouw | Dit is Drenthe | Feiten en cijfe <https://www.drentheincijfers.nl/natuurelandbouw/landbouw.phprs>
- Provincie Gelderland. (2022). Agrifood Dashboard | Feiten & Cijfers | Bedrijven. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTdmYjI0MzktYTM5My00NzNjLWI1ZjgtM2Y0Njk1MDc4MzAzIiwidCI6IjQzZGQxN2ViLTgwMmYtNGI1ZS04NDhkLWU1MDUyYjdkMjg5NSIsImMiOjE5>
- Schreefel, L., Van Zanten, H., Groot, J., Timler, C., Zwetsloot, M., Schrijver, A. P., Creamer, R., Schulte, R., & De Boer, I. (2022). Tailor-made solutions for regenerative agriculture in the Netherlands. *Agricultural Systems*, 203, 103518. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103518>
- Schut, A.G.T., Cooledge, E.C., Moraine, M., De Ven, G.W.J.V., Jones, D.L., Chadwick, D.R. (2021). Reintegration of crop-livestock systems in Europe: an overview. *Front Agric Sci Eng*, 8, 1. 111-129. <https://doi.org/10.15302/J-FASE-2020373>
- Regan, J.T., Marton, S., Barrantes, O., Ruane, E., Hanegraaf, M., Berland, J., Korevaar, H., Pellerin, S., Nesme, T. (2017). Does the recoupling of dairy and crop production via cooperation between farms generate environmental benefits? A case-study approach in Europe. *Eur. J. Agron.* 82(B), 342-356. <https://doi.org/10.1016/j.eja.2016.08.005>
- Velten, S., Jager, N.W., Newig, J. (2021). Success of collaboration for sustainable agriculture: a case study meta-analysis. *Environment, Development and Sustainability* 23, 14619-14641. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-0>

---

# Bijlage 1 Interviewvragen

Vragenlijst interviews PAVEx – Waardering voor samenwerking, najaar 2022

- Introductie & consent:
- Voorstellen en expertise duidelijk maken
- Doel van interview uitleggen
- Ervaringen verzamelen van samenwerkingen tussen akkerbouw en veehouderij om meer inzicht te krijgen in hoe samenwerking kan bijdragen aan het verbeteren/halen van kringlooplandbouw doelen. Kringlooplandbouw gaat onder andere over de verlaging van het verbruik van inputs, goed verdienmodel voor agrarisch ondernemers, zorg voor bodem, water en natuur
- Doel van het onderzoek/waarderingslijn uitleggen
- Het doel is om preciezer te onderzoeken waarom melkveehouders en akkerbouwers wel of niet samenwerken. Daarom vragen wij jullie straks over jullie situatie en wat de samenwerkingen jou/jullie brengt en hoe je de samenwerking tot dusver ervaart. Daarnaast willen we ook weten wat samenwerking bemoeilijkt/ in de weg staat. We interviewen deelnemers van vijf pilots (Noordelijke Zeeklei, Drenthe, Achterhoek, Flevoland en de Peel). Bij de vergelijking van de vijf pilots zoeken wij naar de overeenkomsten en verschillen in samenwerking en waardering om beter te ontdekken wat de motivatie voor samenwerken is en hoe op andere locaties ook samenwerkingen gefaciliteerd of gestimuleerd kan worden.
- Toestemming voor opname en transcriptie van het interview
- Vertrouwelijkheid
- De opname en transcript worden voor dit onderzoek gebruikt en niet buiten dit onderzoeksteam van Nina, Anne-Charlotte, Femke en Rianne gedeeld. Wel gebruiken we de informatie van dit interview voor het eindrapport. Het zou kunnen zijn dat we graag citaten hiervoor gebruiken en deze zullen we voor publicatie uiteraard toesturen met de mogelijkheid deze aan te passen. Mocht blijken dat dit interview relevant is voor andere publicaties dan zullen we uiteraard je toestemming vragen voor gebruik hiervoor.
- Vertellen wat we al weten van de samenwerking, de pilot, de regio.

Interview vragen:

Ontstaan

- Kun je iets meer vertellen over je samenwerking met ...
- (afbakenen/vaststellen van het samenwerkingsverband)
- Wat is/was jouw motivatie voor de samenwerking?
- Hoe is het samenwerkingsverband ontstaan?
- Welke factoren hebben bijgedragen aan het opzetten van het samenwerkingsverband?
- Welke factoren hebben in de weg gestaan bij het opzetten van het samenwerkingsverband?
- Hoe verandert de samenwerking over de tijd/ van generatie op generatie?

Doelen samenwerking

- Wat is het doel van de samenwerking?
- Op sociaal gebied?
- Op economisch gebied?
- Op ecologisch gebied?

Praktijk

- Hoe ziet het samenwerkingsverband er in de praktijk uit?
- Hoe is het samenwerkingsverband georganiseerd?
- Hoe regelen jullie zaken onderling? (formeel, informeel?)
- Hoe stemmen jullie tussentijds onderling af?
- Wat haal je in de praktijk uit de samenwerking?
- Op sociaal gebied?
- Op economisch gebied?

- 
- Op ecologisch gebied?
  - Wat haalt je samenwerkingspartner uit de samenwerking volgens jou?
  - Op sociaal gebied?
  - Op economisch gebied?
  - Op ecologisch gebied?
  - Hoe verdelen jullie de lusten en lasten van de samenwerking?

#### Voordelen samenwerking

- Welke factoren hebben een positieve bijdrage geleverd/leveren een positieve bijdrage aan de samenwerking?
- Wat brengt de samenwerking?
- Wat waardeert je/ waarderen jullie aan de samenwerking?
- Wat werkt er goed in de samenwerking? Waarom?

#### Nadelen samenwerking

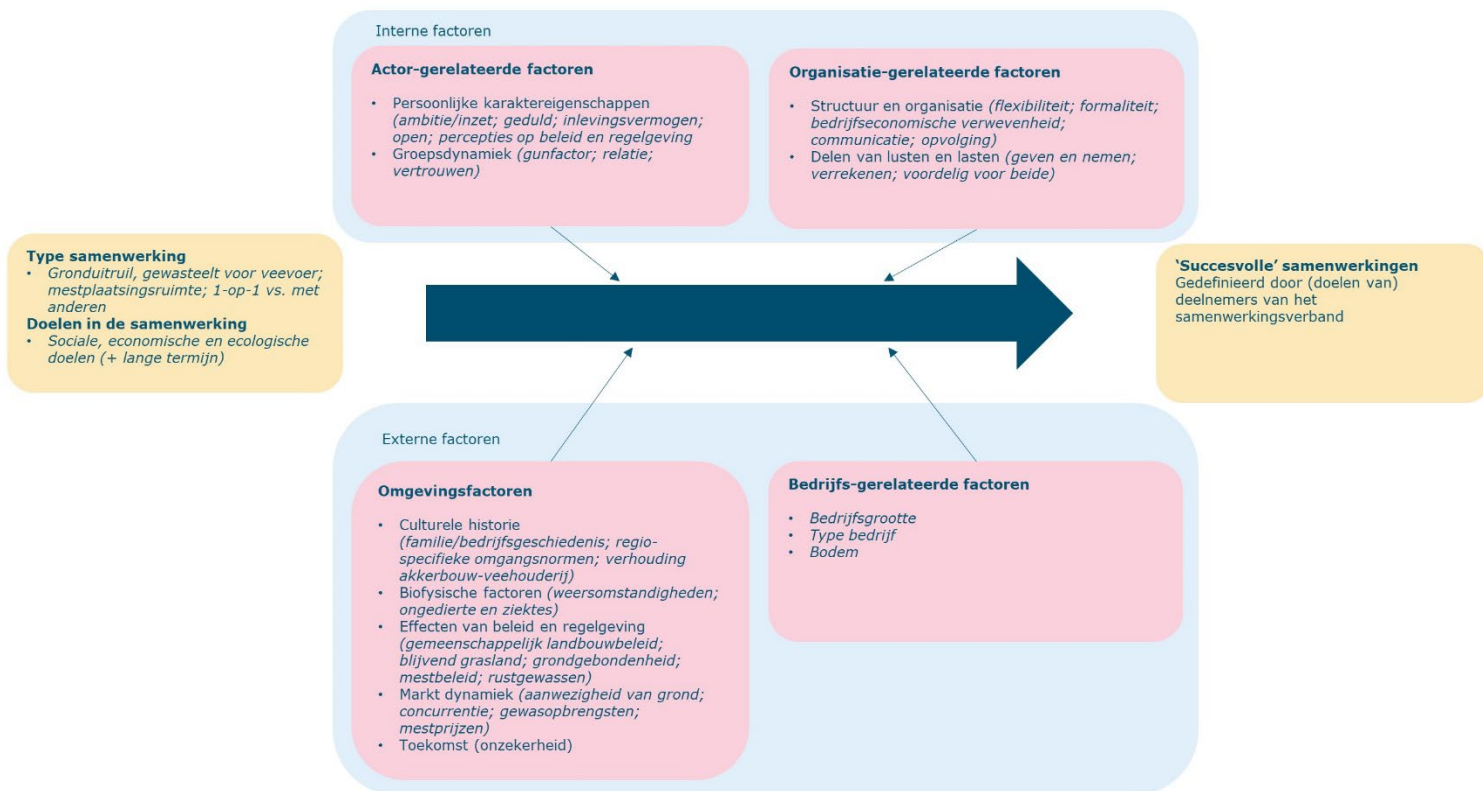
- Wat zijn nadelen van de samenwerking?
- Welke kosten zijn verbonden aan samenwerking?
- Welke risico's zijn verbonden aan samenwerking?
- Welke obstakels zijn er (geweest) voor het samenwerkingsverband?
- Hoe gaan jullie om met deze obstakels of uitdagingen?

#### Context specifiek

- Wat zijn volgens jou de randvoorwaarden van een goede samenwerking?
- Bevindt jullie samenwerkingsverband zich in een groter netwerk van andere samenwerkingen? Zo ja, hoe verhoudt jullie samenwerkingsverband zich in dit grotere netwerk van andere samenwerkingsverbanden?
- Als je naar je burens kijkt, verwacht je dat die net zo staan in samenwerkingen zoals jij? Kun je toelichten waarom?
- Hoe is jullie samenwerking anders dan andere samenwerkingen?
- Welke elementen van jullie samenwerking zou ook kunnen werken voor andere collega's in dit gebied/ in de rest van Nederland?
- Kun je trade-offs benoemen in melkveehouderij-akkerbouw samenwerkingen? Zo ja, welke? (Een trade-off, ofwel afweging, is een situatie waarbij je het ene opgeeft ten behoeve van het andere)

## Bijlage 2 Analyse kader en gebruikte codering

Voor deze studie is gebruik gemaakt van het analysekader van Velten et al. (2021) welke is aangepast voor deze studie (Alderkamp, van Zandbrink et al., onder review). Op basis van dit kader is ook het codeerschema tot stand gekomen. De schuingedrukte woorden in onderstaande afbeelding zijn de codes die gebruikt zijn.



**Figuur 2** Analyse kader dat is gebruikt voor coderen en analyse



To explore  
the potential  
of nature to  
improve the  
quality of life



---

Wageningen Livestock Research  
Postbus 338  
6700 AH Wageningen  
T 0317 48 39 53  
E [info.livestockresearch@wur.nl](mailto:info.livestockresearch@wur.nl)  
[www.wur.nl/livestock-research](http://www.wur.nl/livestock-research)

---

Wageningen Livestock Research ontwikkelt kennis voor een zorgvuldige en renderende veehouderij, vertaalt deze naar praktijkgerichte oplossingen en innovaties, en zorgt voor doorstroming van deze kennis. Onze wetenschappelijke kennis op het gebied van veehouderijsystemen en van voeding, genetica, welzijn en milieu-impact van landbouwhuisdieren integreren we, samen met onze klanten, tot veehouderijconcepten voor de 21e eeuw.

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

