



## ← Melkveehouderij in verbinding →

### *Herijking van een innovatievrijplaats*

## **Samenvatting Plan fase 3** **(2010 – 2012)**

### **Doelstelling**

Het doel van Courage blijft voor de derde fase ongewijzigd: het initiëren, ontwikkelen en realiseren van grensverleggende vernieuwingen die bijdragen aan een sterke positie van de melkveehouderij in markt en maatschappij in 2025.

### **Tijdsbeeld: Melkveehouderij in een stroomversnelling**

#### Surfen op de prijsgolven

Sinds 2004, het jaar waarin Courage van start ging is de Nederlandse melkveehouderij in een stroomversnelling gekomen. De turbulentie wordt vooral veroorzaakt door de liberalisering van de zuivelmarkt. De uitgangspositie voor de Nederlandse melkveehouderij om in die liberale omgeving te overleven zijn niet slecht. De natuurlijke omstandigheden lenen zich er uitstekend voor; de kostprijs is, zeker wanneer de quotumkosten verdwijnen, concurrerend; de kracht van de toeleverende en verwerkende industrie is groot en kennis en ondernemerschap staan op een hoog niveau. Toch dienen zich grote nieuwe uitdagingen aan.

In 2007 beleefden we de hoogste melkprijs ooit om anderhalf jaar later op een absoluut prijsdieptepunt terecht te komen. Die prijsvolatiliteit blijft. In navolging van de klassieke varkenscyclus heeft de 'melkcyclus' haar intrede gedaan. Toekomstig succes van de sector hangt af van de vaardigheid van individuele melkveehouders en hun ketenpartners in de diervoeder- en zuivelindustrie om te 'surfen' op deze prijsgolven. Hoe managen we de nieuwe risico's? Kunnen we de prijsgolven voorspellen? Wat zijn de indicatoren? En hoe maken we ons bestand tegen die turbulentie? Voor de individuele melkveehouder begint het antwoord met kostprijsmanagement. Wat is die kostprijs en hoe breng ik die omlaag? Kunnen variëren in kostprijs, om zo melkprijsfluctuaties op te vangen, wordt erg belangrijk voor economisch perspectief. Kostprijsfluctuatie vereist dat die kostprijs voor een niet al te groot deel uit vaste kosten bestaat. De klassieke manier om de vaste kosten per eenheid product te verlagen is schaalvergroting. De verwachting is dan ook dat na het afschaffen van de quotering en in de aanloop daar naartoe veel bedrijven een schaalessprong zullen maken. Het dilemma is dat forse schaalvergroting doorgaans leidt tot forse toename van de vaste (financierings)lasten en dus niet tot de beoogde verlaging, maar juist tot een toename van de inflexibiliteit en dus kwetsbaarheid. Slim schaal vergroten, waarbij de eigen vermogenspositie niet al te zeer wordt aangetast is hier de uitdaging.

Naast beter kostprijsmanagement en schaalvergroting, is verminderen van de economische kwetsbaarheid ook mogelijk door waardecreatie. Dit kan zowel door 1) specialisatie in de primaire productie, bijvoorbeeld op het terrein van fokkerij of zuivelverwerking, als door 2) het uitbreiden en

verbreden van de economische activiteiten. Multi-entrepreneurship, het combineren van verschillende ondernemingen binnen een bedrijf, lijkt voor een deel van de Nederlandse melkveebedrijven een weg naar de toekomst. De positionering van de melkveehouderij in stadstaat Nederland biedt kansen voor interessante cross-overs met andere ondernemende branches.

Beide routes hebben twee dingen gemeen: 1) winstgevender ondernemen is de focus en 2) de complexiteit van de onderneming neemt toe. Voor beide routes geldt daarom dat hoogwaardig ondernemerschap, zowel individueel als coöperatief, bepalend is voor succes.

### Maatschappelijke melkveehouderij

Maar het is niet alleen de bedrijfseconomische turbulentie die de melkveehouder uitdaagt. Ook de omgeving waarbinnen hij zijn bedrijf moet voeren en ontwikkelen wordt steeds complexer. Maatschappelijk en culturele veranderingen voltrekken zich in een steeds sneller tempo. Deze hoogdynamische maatschappelijke omgeving plaatst de in haar aard laagdynamische melkveesector voor een grote uitdaging. Steeds minder Nederlanders zien en accepteren het platteland als productieruimte en de koe als productiemiddel. Beweegt de melkveehouderij niet, dan beweegt de samenleving zich van haar af. De begripskloof wordt dan geleidelijk groter en de sector raakt maatschappelijk geïsoleerd. Dit vormt een bedreiging voor het perspectief van de sector. Onbegrip is de eerste stap naar afname van waardering en vervolgens naar gebrek aan acceptatie. Gebrek aan acceptatie vertaalt zich vroeg of laat in belemmerende regelgeving. Zo is ammoniak uit varkensmest volgens de wet schadelijker dan ammoniak uit rundveemest. En de eerste dierlijke productiesectoren worden inmiddels bedreigd met een collectief verbod (nertsenhouderij). Maatschappelijk isolement is funest voor perspectief.

Kortom: waardering en imago zijn cruciaal. Voor behoud en versterking van het goede imago van de melkveehouderij, zal de sector zich, ondanks de verhoogde druk op de bedrijfseconomie, niet van de samenleving af moeten ontwikkelen, maar juist er naartoe.

Maatschappelijke waardering stoelt op twee poten: 1) het als sector zelfstandig, pro-actief oplossen van de eigen maatschappelijke problemen en 2) het vergroten van de maatschappelijke relevantie. Voor beide poten, maar ook in algemene zin geldt dat communicatie uiteindelijk bepalend is voor de beeldvorming.

Tot de maatschappelijke problemen die de sector de komende jaren moet oplossen behoren:

- haar bijdrage aan de klimaatproblematiek
- haar bijdrage aan de eutrofiering van het milieu
- de verarming van de kwaliteit van het landschap
- afname van de biodiversiteit, in Nederland en wereldwijd
- verbetering van diergezondheid en dierwelzijn

Een aantal van deze problemen zal nog nijpender kunnen worden wanneer de melkveesector zich als gevolg van afschaffing van de quotering gaat uitbreiden met naar schatting ca. 20%.

Maatschappelijke relevantie stoelt maar voor een klein en nog afnemend deel op de bijdrage aan economie, werkgelegenheid en voedselproductie. Voor de toekomst zijn er nieuwe maatschappelijke 'verbinders' nodig om relevant te zijn. Lijnen waarlangs die nieuwe verbondenheid met de samenleving kan groeien zijn:

- verfraaiing en ontsluiting van het landschap
- herstel van het contact burger - koe
- bieden van plekken voor genieten, ontspannen en bezinnen
- vergroting/herstel biodiversiteit
- productie van regionale duurzame energie
- recyclen en upcyclen van kostbare nutriënten
- oppakken van 'Global responsibility': een positieve bijdrage aan mondiale voedselzekerheid

### Innovatievrijplaats

Al met al staat de melkveehouderij het komende decennium een majeure uitdaging te wachten. Het dilemma tekent zich af dat de sector enerzijds economisch sterker moet worden en anderzijds maatschappelijk hoger gewaardeerd. Hoe overbruggen we dit spanningsveld? Hoe brengen we deze twee eisen bij elkaar? Het begint met hoogwaardig ondernemerschap, zoals hiervoor al genoemd. Daarnaast vereist het een open vizier naar zowel de markt als de samenleving: hoe en waarmee kunnen we die beiden het best van dienst zijn? Tot slot zal de sector en de individuele melkveehouder constant moeten werken aan beweging en vernieuwing. Het geschetste dilemma zal steeds weer nieuwe gezichten en accenten krijgen. Voortdurende innovatie is nodig om de steeds wisselende

bedreigingen en beperkingen om te zetten in steeds weer nieuwe profijtelijke kansen en businessopportunities. Zakelijk en innovatief ondernemerschap wordt de onderscheidende succesfactor. En ook dat, de verhoging van het innovatief vermogen, kan op zich positief bijdragen aan het imago van de melkveesector.

Voortdurende innovatie vraagt om vrijplaatsen waar nieuwe coalities worden gesmeed, waar buiten de geëigende kaders wordt gedacht, waar je gebaande paden kunt verlaten, waar grenzen worden verlegd, waar het onverwachte een kans krijgt. De melkveehouderij heeft de komende jaren dergelijke vrijplaatsen nodig. Courage is sinds 2004 zo'n vrijplaats voor de melkveehouderij. Een vrijplaats met duidelijke verbindingen met ondernemende partijen binnen en buiten de sector. Die betrokkenheid van ondernemers is essentieel. Innovatie is immers niet alleen het bedenken van iets nieuws, maar ook de succesvolle introductie ervan in de praktijk.

### **Innovatieagenda: melkveehouderij in verbinding**

De opdracht voor Courage is te focussen op de lange termijn. De vraagstukken van vandaag en morgen vormen niet de agenda voor Courage. Gebaseerd op de hiervoor op hoofdlijnen geschetste economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn hierna enkele innovatiethema's voor Courage uitgewerkt. Als overkoepelend thema voor de derde fase is gekozen:

#### **← Melkveehouderij in verbinding →**

De gedachte is dat verbinding met markt en maatschappij, met andere economische sectoren en domeinen, met partners in de keten, met burgers en hun organisaties, essentieel is voor de toekomst van een economisch gezonde melkveehouderij in stadstaat Nederland. Die verbindingen zijn des te krachtiger wanneer ze zich kenmerken door gedeelde ambities, persoonlijk commitment en zakelijk vertrouwen. Het aangaan en ontwikkelen van dergelijke verbindingen is een rode draad door de projecten van Courage.

Uitgaande van deze benadering is getracht de innovatie thema's te benoemen vanuit het maatschappelijk perspectief. Daarbij geldt voor elk thema en elk te starten project, dat het (mede) tot doel heeft de bedrijfseconomische positie van melkveebedrijven te versterken en hun ontwikkelmogelijkheden te vergroten.

#### **Innovatiethema's fase 3**

- **Klimaatkoe:** naar een klimaatneutrale melkveehouderij
- **Afval bestaat niet:** melkveehouderij als C2C-ikoon
- **Nationale mascotte:** de gelukkige, gezonde koe
- **Biobankier:** bewaarder en hersteller van biodiversiteit
- **Melkveemaatschappij:** melkvee houden doe je samen

### **Positie en werkwijze: een netwerkorganisatie**

Courage treedt op als makelaar van nieuwe contacten en netwerken en als initiator en regisseur van innovatieprojecten. Courage beschikt over een eigen projectbudget en heeft daarmee de mogelijkheid zelf projecten te starten en op te treden als opdrachtgever. Hierdoor kan Courage los van bestaande instituties en belangen zelfstandig een onderwerp agenderen. Door op te treden als co-financier kan toegang worden verkregen tot grotere projectbudgetten. De beperkte middelen werken zo als een hefboom om belangrijke ontwikkelingen krachtig en breed op te pakken.

Courage is geen subsidieverstrekker. Zij neemt zelf steeds actief, in een inhoudelijke rol deel in de projecten waarin zij investeert. Die actieve rol zal meer die van initiatiefnemer, opdrachtgever en regisseur zijn dan van projectleider.

Courage blijft een kleine projectorganisatie. Een collectief initiatief in een individualiserende sector moet het initiatief en de verantwoordelijkheid voor innovatietrajecten zoveel mogelijk neerleggen bij risicodragende individuen en partijen. De strategie is om middels samenwerking met bewaarde, inspirerende en inhoudelijk deskundige partijen te werken aan de geagendeerde innovatiethema's. Nadrukkelijk wordt gezocht naar inspiratie van buiten de melkveesector. Door samenwerking kan een

breed netwerk worden geactiveerd mee te denken en mee te werken aan innovatieve ontwikkelingen. Voor de innovatiekracht en verankering is dat van groot belang.

De samenwerking richt zich op innovatieve ondernemers uit de primaire sector, de toeleverende en verwerkende industrie, kennisinstellingen binnen en buiten de sector en overheden.

Courage is dus voor alles een netwerkorganisatie. Het organiseren en activeren van (nieuwe) netwerken is een belangrijke weg waarlangs zij haar doel tracht te bereiken. Op deze wijze stimuleert Courage het innovatief vermogen van ondernemers en ketenpartijen.

#### Innovatie Icoon: vernieuwer van de vernieuwing

Courage houdt in de derde fase haar eigen werkwijze tegen het licht. Zij gaat hiertoe relaties aan met innovatie-experts uit andere kennisdomeinen en branches. Het innovatieproces zelf zal worden geïnnoveerd. Hiertoe wordt een projectplan opgezet voor nieuwe innovatiemethoden en –technieken. Het doel daarvan is drieledig:

- Nieuwe innovatie-ideeën genereren voor Courage
- Nieuwe kennis over innovatiemanagement introduceren in de melkveesector
- Meer veehouders laten participeren in het initiëren en adopteren van innovaties

Met name voor het derde punt wordt nauwe samenwerking nagestreefd met de Melkveeacademie.

Overall ambitie van het vernieuwen van de vernieuwing is dat de melkveesector zich geleidelijk ontwikkelt tot een 'Innovatie Icoon' in de Nederlandse samenleving. De melkveehouderij als groene creatieve broedplaats. Het innovatieve karakter zal het maatschappelijk imago van de melkveesector verder versterken.