

René Lesuis, 4 september 2024

Doelsturing in de agrarische sector staat volop in de belangstelling. Joan Reijs (1975) en Anne van Doorn (1976), onderzoekers aan de WUR, vertellen over hun KPI project:

## ‘Wij willen dat boeren trots kunnen zijn op hun prestaties’

*In het hoofdlijnenakkoord van het huidige kabinet is één van de ambities de introductie van doelsturing in de landbouw. Hiermee zou de traditionele vorm van middelsturing kunnen komen te vervallen. Aan de WUR (Wageningen University & Research) wordt op verschillende aspecten onderzoek gedaan hoe deze doelsturing vorm zou kunnen krijgen. Ook Joan Reijs en Anne van Doorn houden zich daar dagelijks mee bezig.*

De huidige politieke belangstelling is nieuw voor ze, want zij doen dit werk al jaren, zegt Anne. De essentie van doelsturing is voor hen om niet met een generieke norm te werken die voor iedereen hetzelfde is, zoals de gebruiksnormen voor mest, maar om uit te gaan van verschillen in bedrijfsvoering. Bedrijven krijgen zo zelf inzicht hoe zij scoren op een aantal KPI's (kritische prestatie indicatoren) zoals stikstof bodem overschot. Het geeft in principe meer de mogelijkheid tot eigen regie. Uiteraard is er wel een relatie tussen die twee benaderingen.

### Waar richt jullie onderzoek zich concreet op?



Anne van Doorn. Foto: Guy Ackermans

KPI's spelen een centrale rol bij doelsturing. In ons onderzoek proberen wij een set aan KPI's te ontwikkelen die kunnen helpen bij de verduurzaming van de landbouw. En als iedereen dezelfde indicatoren gebruikt, kun je ook bedrijven met elkaar vergelijken en ook zien hoe een bepaalde sector het doet qua verduurzaming. Je spreekt als het ware dezelfde taal. Daar heb je dus wel data voor nodig. Wij proberen daarbij zo praktisch mogelijk te blijven door aan te sluiten bij bestaande data bronnen zoals RVO data en de Kringloopwijzer voor melkvee.

### **De kringloopwijzer wordt door de boer zelf ingevuld, bestaat niet het risico dat hij dat gaat manipuleren om beter uit de verf te komen?**

Dat is wel een aandachtspunt, de kwaliteit van de data moet voldoende geborgd zijn. Aan de andere kant, er is ook samenhang tussen die data. Dus als je de ene niet goed invult, dan kan dat weer niet gaan corresponderen met andere data. En dat zie je dan.



Joan van Reijs. Foto: Wageningen University & Research

## De zaak manipuleren is dus zo eenvoudig nog niet?

Nee, maar het is wel belangrijk dat er continu aandacht blijft om de zwakke plekken wat dat betreft te verbeteren.

## Moet de boer nu zelf allerlei metingen gaan doen?

Dr.ir. Joan Reijs is senior onderzoeker Duurzame Melkveehouderij, en verbonden aan Wageningen Economic Research, onderdeel van Wageningen University & Research (WUR). Als onderzoeker, projectleider en business developer is hij betrokken bij diverse projecten op het gebied van ontwikkeling van duurzame landbouw rond thema's als circulariteit, dierenwelzijn, klimaat, biodiversiteit. Ook het verdienmodel van de ondernemer komt daarbij aan bod.

Dr.ir. Anne van Doorn is projectleider en programmacoördinator voor het programma Biodiversiteit in de landbouw. Zij is verbonden aan het Alterra Instituut, eveneens onderdeel van de WUR. Daar werkt zij op het gebied van ontwikkelingen in het landelijk gebied en agro-economische beleidsissues. De focus ligt daarbij op landbouw- en milieubeleid binnen de EU. Zij heeft bijgedragen aan het debat over vergroening van de gemeenschappelijke landbouw politiek (GLP) van de EU.

Verdere informatie over hun werk aan doelsturing en KPI's is o.a. te vinden op:  
<https://wiki.groenkennisnet.nl/space/kpikll>: definitie van alle KPI's;  
<https://weblog.wur.nl/natuur-biodiversiteit/doelsturing-met-kpis-wondermiddel-of-wensdenken/> : deze blog plaatst de KPI's in de context van doelsturing.

Nee. Het is niet de bedoeling dat de boer zelf allerlei metingen gaat doen bijvoorbeeld van het oppervlakte water bij zijn bedrijf. Oppervlaktewater wordt ook door andere factoren beïnvloed bijv. emissies van de buurman. Het moet binnen zijn eigen span of control liggen. En als het gaat om biodiversiteit dan gaan wij ook de boer niet vragen om vogel- of insectentellingen te doen. Ook omdat dat kan veranderen door externe factoren bijv. als er vogels massaal tijdens de trek sterven. Het gaat om creëren van condities waarvan we vanuit onderzoek weten dat deze de biodiversiteit bevorderen of bijdragen aan andere doelen.

### En werkt dat dan ook zo?

Ja zeker, dat kun je ook zien als je bijvoorbeeld meer kruidenrijk grasland hebt of meer natuurlijke landschapselementen in het kader van ANLb. Of bijvoorbeeld in het geval van akkerbouw toename van het aantal gewassen.

### Het vraagt meer werk van de boer, waar zit dan zijn beloning?

Het kan divers zijn, afhankelijk om wie het gaat. De overheid zal misschien sneller een vrijstelling of een vergunning kunnen geven. En afnemers of andere partijen zoals provincies kunnen een bepaalde vergoeding geven afhankelijk van hoe goed je scoort op de KPI's. Dit zie je ook al gebeuren in bepaalde initiatieven zoals de BBM (Brabantse Biodiversiteitsmonitor). Het zijn geen topbedragen, maar het gaat er ook om dat boeren ervaren dat er gezien wordt wat zij doen aan duurzaamheid.

Je moet die set aan KPI's wel integraal benaderen omdat anders het risico van afwenteling ontstaat. Zo zie je dat Friesland Campina de klimaat prestatie (broeikasgassen) veel hoger beloont dan bijv. die op het gebied van milieu of welzijn.

Die keuze kan er toe leiden dat er juist een intensivering van de bedrijven optreedt. Ook voor deze integrale benadering proberen we richtlijnen te ontwikkelen.

### **Hoe reageert de sector in het algemeen?**

Dat verschilt. Er zijn dus boeren die heel enthousiast zijn omdat ze zien dat inspanningen op duurzaamheid beloond worden en inzicht hen helpt om te verbeteren, maar ook die zeggen: wat een ingewikkeld gedoe, ik kijk het wel even aan. In de akkerbouw zien we bijv. André Hoogendijk, voorzitter van BO Akkerbouw, er een groot voorstander van is. Het helpt als sleutelspelers in de landbouw zich zo opstellen.

### **Heb je hiervoor ook een andere type boer nodig?**

Het doet wel beroep op het vakmanschap en de kennis van de boer. Aan de andere kant: zij zijn al gewend om te werken met productiedata, nu komen daar ook andere data bij, op het gebied van duurzaamheid. Overigens gaat het niet zozeer om directe dagelijkse data. Bij het werken met KPI's is doorgaans sprake van een jaarcyclus. Het gaat dus ook om lange termijn optimalisatie van het bedrijf. Een KPI is bijvoorbeeld ook het aandeel agrarisch natuurbeheer, en daar gaat het om meerjarige keuzes

### **In jullie systematiek gaat het om drempelwaarden en streefwaardes. Wat bedoelen jullie daarmee?**

Wij beredeneren drempel- en streefwaarden vanuit de doelen. Drempelwaarden zijn waarden vanaf waar er sprake is van verbetering. Streefwaarden zijn de waardes die je echt wil bereiken, om het doel in beeld te krijgen.. De invulling hiervan verschilt per KPI en moeten we ook nog deels uitwerken). Daarnaast hanteren wij het begrip “sturingswaardes”, eigenlijk het niveau waarop een bedrijf als Campina of een provincie extra geld uitkeert (de beloning) of een norm stelt. Die kunnen variëren. Elke partij maakt daar in zijn eigen afwegingen. Ook in de politiek moeten die keuzes gemaakt worden: op welk niveau wil je minimaal zitten? Maar daar gaan wij niet over!

### **Als je signalen uit de politiek beluistert dan lijkt het soms wel of doelsturing alle problemen in één keer gaat oplossen.**

Ja, dat horen wij ook, maar als je die verwachting creëert dan ben je misschien bezig je eigen teleurstelling te organiseren. De problemen op het gebied, water, stikstof etc. zijn niet in één keer weg. Wij denken wel dat de KPI's je kunnen helpen om te kijken hoe ver je op weg bent bij die opgaves. Wij verwachten ook niet dat alle middelvoorschriften zullen verdwijnen.

### **Jullie hebben een eerste set van KPI's ontwikkeld voor de melkveehouderij en de akkerbouw. Hoe nu verder?**

Wij gaan de sets verder uitwerken en we testen ook in pilots. Uiteindelijk komt het ter beschikking van de sector en beleid en die moeten besluiten hoe zij hiermee verder gaan.

### **Hoe ziet jullie ideale wereld er over vijf jaar uit?**

Dat het gebruik van KPI's voor duurzaamheid gemeengoed is geworden, en men dus dezelfde taal spreekt. Het betekent dat er draagvlak voor is. En het zich vertaald heeft in verbetering op de duurzaamheidsdoelen, zoals biodiversiteit. En boeren daar ook trots op zijn.