

Verdiepende sessie KPI's en doelgerichte beloning - verslag

2 maart 2021

In verschillende IBP VP gebieden wordt concreet gewerkt aan kritische prestatieindicatoren. In deze verdiepende sessie deelden betrokkenen hun ervaringen en gingen we samen met Frank Verhoeven van Boerenverstand in op diverse vragen die bij IBP VP gebieden leven.

Meer synergie en afstemming

In ons landelijk gebied werken we aan manieren om boeren te belonen voor de bijdrage die ze leveren aan bijvoorbeeld ons ecosysteem, de klimaatdoelen, waterdoelen en bodemdoelen. Met zogenaamde kritische prestatie-indicatoren (KPI's) worden de prestaties die een bedrijf levert aan maatschappelijke doelen zichtbaar en meetbaar gemaakt. Van deze prestatie op bedrijfsniveau hangt de hoogte van de beloning af. Bedrijven worden in dit systeem aangesproken op hun ondernemerschap: het resultaat is wat telt en niet hoe ze dit resultaat bereiken.

Er is een groot aantal geïnteresseerden binnen de IBP VP gebieden aan de slag, onder meer in Van Gogh Nationaal Park, de Zuidwestelijke Delta, het Westerkwartier en het Drents Plateau. Ook zijn diverse gebieden geïnteresseerd om hiermee te starten. Dat bleek ook tijdens eerdere bijeenkomsten in de Werkplaats Vitaal Platteland. In de workshop KPI's op 24 september 2020 was één van de conclusies om onderling meer afstemming en synergie te zoeken tussen de KPI's in ontwikkeling.

Grote verscheidenheid aan projecten

Ter voorbereiding op de bijeenkomst is een belronde gedaan langs verschillende gebieden. Wat opvalt is de grote verscheidenheid aan initiatieven binnen de IBP VP gebieden. Er zijn uiteraard mensen bezig met KPI's voor melkvee, voor akkerbouw en anderen weer met de samenwerking daartussen. Tevens valt op dat er momenteel nauwelijks structureel uitwisseling of samenwerking plaatsvindt tussen de verschillende locaties waar aan KPI's wordt gewerkt. Wel is er een informeel netwerk op basis van contacten met experts. Mensen zoals Frank Verhoeven van Boerenverstand, Dorieke Goodijk en Anne van Doorn van WUR zijn bij veel van de initiatieven betrokken. Sterkere samenwerking en afstemming is volgens betrokkenen wenselijk.

Er leven verschillende soorten vragen voor de bijeenkomst van vandaag, zo blijkt ook uit de antwoorden op de mentimeter-vragen. Van verkennende vragen ('Is het wat voor mij?') tot praktische uitwerkingsvragen. Van vragen over de mogelijke rol van KPI's ('hoe in te zetten naast diverse marktontwikkelingen?') tot vragen over hoe hierin op te trekken, bijvoorbeeld interbestuurlijk met alle vier overheden.

Hieronder een nadere toelichting op de diverse onderwerpen die 2 maart aan bod kwamen:

Landelijke KPI set, door Frank Verhoeven

Frank Verhoeven van Boerenverstand werkt in opdracht van het ministerie van LNV aan een bruikbare en gedragen set KPI's voor kringlooplandbouw. Hij verwijst naar het rapport ['Kringlooplandbouw in de praktijk'](#) (2019) voor de definitie van kringlooplandbouw: het optimaliseren van het bedrijfsrendement in de brede zin, zoveel mogelijk gebruik makend van eigen resources in evenwicht en met respect voor de natuurlijke omgeving (bodem-, lucht-, water- en natuurkwaliteit, landschappelijke waarde, klimaat en dierenwelzijn).

"De uitdaging is om de ondernemers te verleiden stappen te zetten naar die kringlooplandbouw", zo vertelt Frank. "De huidige situatie met talloze wetten, regels, richtlijnen en beleidsprogramma's zijn voor een ondernemer niet meer te volgen. En, ze werken dwingend en daarmee contraproductief. De aanpak van de KPI's is gebaseerd om juist het ondernemerschap van de boeren te stimuleren, om uit te dagen op doelen en niet op de wijze waarop een boer boert, én op het belonen van ondernemers."

[Zie presentatie KPI-kringlooplandbouw Frank Verhoeven.](#)

Frank: “We zien hiermee uiteraard dat boeren eigenlijk nog helemaal niet aan kringlooplandbouw doen, maar telkens werken aan enkele facetten. Het is pas kringlooplandbouw als het gehele systeem klopt, en dat is precies wat we met de KPI's proberen te stimuleren. Het is belangrijk dat een ondernemer niet één indicator goed kan scoren en op de andere matig. Een boer is bijvoorbeeld energieneutraal, de andere actief met landschap. Dat is heel erg mooi en mag ook absoluut worden erkend en benoemd. Maar, het gaat er nu om in de volle breedte stappen te zetten naar een duurzaam systeem op het bedrijf. Dat betekent dat alle indicatoren meetellen. Het KPI-systeem brengt dat ook in beeld en beloont dat ook. Verschillende opgaven contrasteren elkaar uiteraard soms, het gaat dan om de afweging voor dat bedrijf”.

“Bij kringlooplandbouw stellen boeren hun eigen recourses zoals eigen koeien en eigen grond centraal, om dan van daaruit te optimaliseren. We willen deze optimale benutting van recourses stimuleren, door juist de opgaven integraal op bedrijf te laten zien. Het gaat niet alleen precisie landbouw, maar om de samenhang. Met de ontwikkeling van de KPI's zoeken we naar de manier waarop ondernemers hiernaar kunnen verleiden.

Frank Verhoeven: “kernprincipe van KPI's is om boeren niet te dwingen, maar juist te verleiden”

Het idee is om te komen tot een set van KPI's op verschillende niveaus. Frank: “de KPI's zouden zich zelfs kunnen ontwikkelen tot een taal die helpt schakelen tussen boeren, marktpartijen en bijvoorbeeld de overheid.

Het instrument doet ook dienst als gesprekstool die de noodzakelijke vragen op tafel legt. Als we bijvoorbeeld willen dat boeren omschakelen naar natuurinclusief, dan is de vraag: “Wat is dat dan?” Op dit moment wordt die term heel verschillend uitgelegd, maar wordt niet eenduidig en concreet. Dat is voor ondernemers niet te doen. De KPI's maken dat gesprek op gang, zorgen voor concreetheid en uiteindelijk tot een eenduidig systeem waarin voor een ondernemer heel veel onderwerpen bij elkaar komen.

Frank vertelt dat Erisman en hij al een voorstel hebben gemaakt voor een KPI-systematiek voor verschillende elementen (grondgebondenheid, bodembeheer, landschapselementen, energie en klimaat et cetera). In planetproof werkt dit systeem ook al, daar kun je als boer scoren op de verschillende KPI's en ontvangen de boeren een flinke vergoeding van Friesland Campina en Rabobank. Dat heeft de boeren echt opgeschud.

Belangrijk is om deze beloningen ook te stapelen vanuit verschillende partijen: bij planetproof komt de beloning van Friesland Campina en Rabobank. Bij de provincie Drenthe stapelen ze dit met bijdrage van de provincie en mogelijk volgen nog meer partijen. Want dat is wel nodig om een goede en duurzame vergoeding te geven waar landbouwondernemingen op kunnen rekenen in hun lange termijn plannen.

Dit stapelen vraagt wel afstemming tussen de systeempjes, kunnen we dat aan elkaar gaan koppelen?

LNV heeft aan het kennisconsortium van de WUR, Louis Bolk en Boerenverstand gevraagd om samen te bouwen aan een gedragen set aan KPI's voor de kringlooplandbouw. Eind vorig jaar zijn er al diverse sessie geweest met verschillende initiatieven in Nederland om te inventariseren wat er al ligt en hoe dat samen kan worden doorontwikkeld. De eerste gedachten zijn om een set te gaan ontwikkelen die voldoende keuze gaat bieden, dus basis KPI's voor ieder bedrijf, KPI's per sector en KPI's per regio. Frank zegt dat het de uitdaging is om tot een simpel en effectief set te komen: kunnen we het beperken tot acht KPI's?

Frank geeft aan dat de KPI's ook geschikt zijn voor boeren om te communiceren wat ze presteren op hun bedrijf. [Hij verwijst als voorbeeld naar de boerenposter.](#)

Zie ook bijlage met beschrijving van KPI-projecten en links naar onderzoeksrapporten

Pitch IBP Project Zuid Hollandse Delta

Frank Verhoeven is ook betrokken bij het praktijkproject biodiversiteitsmonitor Zuidwestelijke Delta. De biodiversiteitsmonitor van de akkerbouw is nog minder ver dan voor de melkveehouderij waar de data al grotendeels wordt verzameld op basis van de kringloopwijzer. In de praktijkproef concentreren ze zich op het kleigebied en denken aan KPI's als OS-balans, stikstofoverschot, milieubelasting gewasbeschermingsmiddelen, carbon foodprint. Samen met boeren, Farm Hack, en drie provincies wordt in verschillende werkpakketen worden onderdelen van het KPI-systeem uitgewerkt: welke data en hoe efficiënt deze data te verzamelen, vormen van pool bedrijfsadviseurs, financiële en juridisch systeem en hoe organiseer je het totaal. In drie jaar tijd willen ze toe groeien naar meer dan 300 deelnemende bedrijven.

[Zie presentatie KPI-kringlooplandbouw Frank Verhoeven.](#)

Pitch provincie Drenthe Duurzame melkveehouderij

Anet Abbing van de provincie Drenthe geeft aan dat vanaf 2016 gestart is met het belonen van de boeren voor verduurzaming. Samen met de boerenorganisaties, terreinbeherende organisaties en natuurorganisaties hebben ze gewerkt aan een eenvoudig systeem voor boeren. Anet zegt "Er doen nu 232 boeren mee, dat is een kwart van de Drentse boeren! We belonen boeren op het doel dat ze bereiken en niet op het *hoe*."

Het belonen op KPI's is onderdeel van een totaal aanpak om naast boeren te staan de transitie naar een duurzame melkveehouderij. De boeren krijgen een eigen duurzaamheidsplan met concrete aanbevelingen voor verduurzaming en vouchers om extra kennis te vergaren over kringlooplandbouw. Ze werken nu ook met boerencontactpersonen waar deelnemers aan het project hun vragen kunnen stellen. Deze contactpersonen zijn zelf ook deelnemende melkveehouders die weten wat er op het bedrijf speelt en makkelijk de onderlinge kennisuitwisseling bevorderen.

Drenthe wil ook verder ontwikkelen. De ambities zijn:

- Uitbreiden naar akkerbouw
- Doorgaan met stapelen van beloningen
- Betere samenwerking tussen akkerbouw en melkveehouderij

Giske Warringa, zelf boer in Drenthe, haakt hier op aan. In Drenthe wordt al veel samengewerkt tussen de akkerbouwer en de melkveehouderij om de kringenlopen te sluiten. Meer dan 50% van de grond wordt al zowel voor akkerbouw als veehouderij gebruikt. Gemengd grondgebruik is heel belangrijk voor Drenthe. Het gaat dan over twee hoofdthema's:

- Regionaal gebruik van voer en mest
- Gezonde gewasrotatie

In de huidige KPI's wordt deze samenwerking nog niet beloond. Giske geeft aan dat ze in het project IBP-Drents plateau voor de uitdaging staan om de melkveehouder te belonen voor de duurzaamheidsprestatie in de akkerbouw. Wordt er bij andere projecten in Nederland al over nagedacht? En kan dat ook in de landelijke sets van KPI's die worden ontwikkeld worden meegenomen?

In Drenthe zijn ze ook gestart met een proef wintervoerploegen: hoe kun je stikstof laten vrijkomen precies op het goede moment voor gewas?

Anet en Giske geven aan dat ze ook tegen andere vraagstukken aanlopen, zoals:

- Hoe zorg je dat de beloningen structureel worden voor boeren?
- Hoe ga je om met dataverzamelen en controles? Nu sturen ondernemers bijvoorbeeld de kringloopwijzer in en globale controles vinden plaats op basis van vertrouwen. Kunnen we de data bijvoorbeeld krijgen van iemand die al gecontroleerd heeft.

Zie ook de presentatie [van provincie Drenthe Duurzame melkveehouderij en samenwerking provincie Drenthe.](#)

Pitch Brabants Bodem, Brabantse Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij

Dorieke Goodijk (Koningboer) en Merijn van Hout (Brabant Milieu Federatie) vertellen enthousiast over de ervaringen in Brabant over de ontwikkeling van het systeem om melkveehouders te belonen op basis van de prestaties die zij leveren. Dorieke ziet zes stappen die zij hebben doorlopen om komen tot een KPI-systeem. Het begint met het selecteren van de partners, de ontwikkeling van de KPI's tot het werven van de deelnemers. Bij elke stap benoemt ze aandachtspunten. Een van de valkuilen bij het bepalen van de streefwaarde van de KPI's is dat de lat te hoog wordt gelegd. Dan haken veel boeren. Omdat er als zoveel bedacht en uitgevonden is, roept ze ook de deelnemers om niet zelf het wiel uit te vinden, maar te benutten wat er al is: gebruik het netwerk en de contacten om dit te benutten.

Merijn van Hout vindt het heel belangrijk om samen met de boeren en organisaties vanuit verschillende belangen te werken aan dit KPI-systeem: een systeem dat werkt én bijdraagt aan de maatschappelijke doelen. Door samen aan de slag te gaan, de KPI's concreet te maken, kun je zien wat werkt en wat verbeterd kan worden. Hij ziet ook kansen voor een verdere ontwikkeling: kun je een dergelijk systeem ook koppelen aan de beloning voor koolstofboeren?

In Brabant Bodem geven aan dat ze ook tegen andere vraagstukken aanlopen, zoals:

- Hoe zorg je voor het vergroten van de beloning door het stapelen?
- Hoe gaan we om met verwaardingsmodel voor boeren en hoe past de overheid hierin (overheid=tijdelijke steun)?
- Hoe ga je om met staatsteungrenzen voor overheidssteun?

[Zie ook de presentatie Brabant biodiversiteitsmonitor Van Gogh Merijn van Hout en Dorieke Goodijk.](#)

Hoe nu verder?

Het is positief om te merken dat de diverse KPI's in ontwikkeling eigenlijk allemaal volgens dezelfde systematiek worden opgebouwd. De reden is dat grotendeels dezelfde experts worden geraadpleegd die onderling nauw samenwerken en aan dezelfde systematiek bouwen.

Toch is meer afstemming gewenst, samenwerking tussen de verschillende overheden en andere partijen en vooral ook uitwisseling van ervaringen. In deze sessie hebben we nog niet op alle vragen antwoorden kunnen uitwisselen (zie ook de long list van vragen). Andrea Almasi zegt dat er veel initiatieven en het een grote beweging wordt. Hoe gaan we ervoor zorgen dat op de lange termijn soelaas blijft bieden voor de boer (verwaardingsmodel).

Wouter de Jong is coördinator van het landelijk KPI-project namens LNV. Hij ziet dat er zijn al veel goede voorbeelden zijn, we gaan leren van voorlopers en samen met boeren, marktpartijen, onderzoekers en beleidsmakers op zoek naar een gemeenschappelijke aanpak.

Als je nog niet aangehaakt bent bij dit traject, maar je wilt wel aan de slag met KPI's kun je contact opnemen met wouter.dejong@necker.nl of anne.vandoorn@wur.nl.

[Op de website van de WUR lees je ook over de voortgang van dit project.](#)

Als afsluiting [vind je door hier te klikken de long list aan vragen over de KPI's](#) die in de voorbereiding en in de chats aan de orde zijn gekomen.