



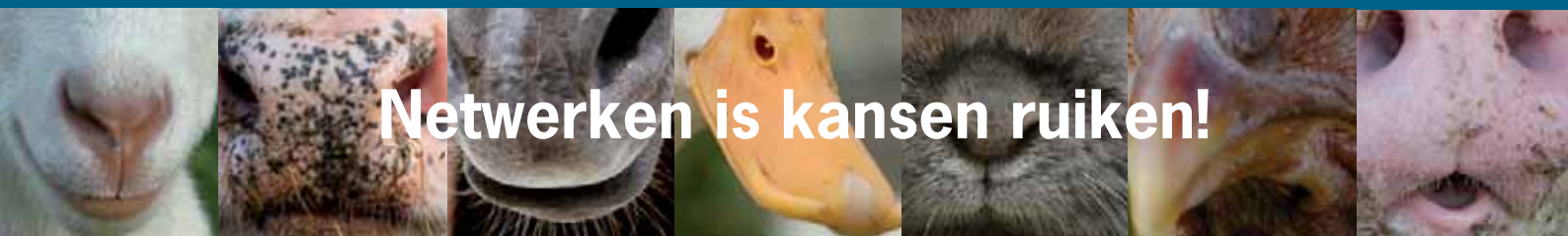
WAGENINGENUR

For quality of life

Leergeschiedenissen van 2006



Netwerken in de Veehouderij



Netwerken is kansen ruiken!

Colofon

Samenstelling en redactie

Eddy Teenstra, Communication Services, Wageningen UR

Foto's

Communication Services, Wageningen UR, en anderen

Vormgeving

Communication Services, Wageningen UR

Informatie

Wim Zaalmink, e-mail: wim.zaalmink@wur.nl

© 2007 Wageningen UR. Alle rechten voorbehouden.

Het rapport 'Leergeschiedenissen 2006' is een publicatie van het Wageningen UR beleidsondersteunend onderzoekprogramma Netwerken in de Veehouderij. Dit programma wordt gefinancierd door het Ministerie van LNV en ondersteunt een aantal netwerken van veehouders en anderen om te komen tot een duurzame veehouderij. Het rapport bundelt de leergeschiedenissen van 29 netwerken die het programma in 2006 ondersteund heeft. Alle publicaties van het programma zijn te vinden op www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken.

Netwerken in de Veehouderij

Leergeschiedenissen 2006

Eddy Teenstra (red.)
Communication Services, Wageningen UR

September 2007

Resultaat van een experiment met open doelen

Woord vooraf

Gedurende 2005, 2006 en 2007 ondersteunt het programma Netwerken in de Veehouderij (NidV) in totaal zo'n 115 netwerken van ondernemers in de veehouderij en andere betrokkenen in hun streven naar een meer duurzame veehouderij in Nederland. Dit programma wordt gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid en uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum. In dit rapport bundelt NidV 29 netwerkverhalen in de vorm van leergeschiedenissen van netwerken die in het jaar 2006 ondersteunde. Het rapport is onderdeel van een reeks die op basis van dit experiment is geschreven.

De leergeschiedenissen zijn opgesteld door de netwerkbegeleider(s), soms in samenwerking met anderen. Het zijn 29 losse verhalen. Rode draad in de verhalen is een aantal modellen en methoden die gedurende het experiment van het programma zijn ontwikkeld. Deze zijn uitgebreid beschreven in rapport 2: *'Netwerkgereedschap voor vrije actoren; Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken'*. Alleen de evaluatiemethode van de 'tijdlijn' en hoe vervolgens de 'leergeschiedenis' tot stand is gekomen worden hier toegelicht.

Meer informatie over en alle publicaties van het programma vindt u op de website:

www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken

De individuele leergeschiedenissen zijn daar ook los te bekijken en te downloaden. De nummers in de inhoudsopgave corresponderen met de netwerknummers van het jaar 2006.

*Eddy Teenstra,
Projectleider communicatie NidV,
Communication Services, Wageningen UR*

Eerst de tijdlijn, dan de leergeschiedenis

Hoe en wat van een leergeschiedenis

Eddy Teenstra, Communication Services, Wageningen UR

Samenhang

Het opstellen van een leergeschiedenis is de laatste stap in de evaluatie van een netwerk. In de eerste stap maakt het netwerk samen met de begeleider een tijdlijn. De tijdlijnmethode is een hulpmiddel om belangrijke gebeurtenissen en invloeden binnen en buiten het netwerk in de tijd te ordenen en inzichtelijk te maken. De 'film' die de tijdlijnmethode oplevert, is vervolgens de input voor de leergeschiedenis. De leergeschiedenis rafelt de film als het ware uiteen in verschillende scènes. Voor het analyseren van de scènes gebruikt de begeleider diverse modellen als een bril.

Tijdlijnmethode

De tijdlijnmethode is een hulpmiddel om belangrijke gebeurtenissen en invloeden binnen en buiten het netwerk in de tijd te ordenen en inzichtelijk te maken. Je kunt het gebruiken voor monitoring en voor evaluatie. Het is een manier om samen met het netwerk tot een netwerkverhaal te komen.

De kracht van deze methode is dat de verschillende individuele ervaringen van netwerkdeelnemers snel en helder in beeld komen en een plek krijgen. Ieders verhaal doet er toe. Door over een ingevulde tijdlijn met elkaar in gesprek te gaan, ontstaan diepere inzichten in de ontwikkelingen van het netwerk.

De tijdlijnmethode bestaat uit twee stappen, namelijk (1) het vullen van de tijdlijn en (2) het gesprek.

Het vullen van de tijdlijn

Alle netwerkdeelnemers en de -begeleider beschrijven ten eerste hun '**! momenten**' op memopapiertjes. Dit zijn de momenten die in hun geheugen zijn blijven hangen. Naar verwachting komen hieruit vooral de momenten die binnen het netwerk plaatsvonden en die er toe deden. Na het ontdebellen worden deze momenten in chronologische volgorde gezet (zie figuur).

	start sep/okt	nov/dec	jan/feb	mrt/apr	mei/jun	jul/aug	NU
! momenten							
+ en -							
'kwartjes'							

De tijdlijnmethode maakt alle relevante zaken in chronologische volgorde zichtbaar.

Ten tweede beschrijft iedereen de **positieve en negatieve zaken**. Het gaat hierbij om die factoren of momenten die de ontwikkelingen positief of negatief hebben beïnvloed. Dit kunnen factoren, actoren, gebeurtenissen etc. zijn, zowel binnen als buiten het netwerk. Bijvoorbeeld de minister die een netwerk adopteert, of een wet die wel of niet doorgaat, of een artikel over het netwerk in de media, of een bedrijfsbezoek. Ook deze zaken zetten de deelnemers in de tijdlijn.

Als laatste beschrijft iedereen de '**kwartjesmomenten**'. Dit zijn de momenten waarop een bepaald inzicht is ontstaan, toen 'viel het kwartje'. Ook de kwartjesmomenten worden op de tijdlijn gezet.

Het gesprek

Als de tijdlijn geheel gevuld is, volgt een gesprek. Hierin krijgt elke deelnemer de gelegenheid om te vertellen wat hij of zij belangrijk vond in de ontwikkelingen en waarom. Het is belangrijk om van te voren duidelijk te hebben dat ieder verhaal waar is. Het is bij deze methode namelijk niet de bedoeling om elkaar van de eigen waarheid te overtuigen. Er zijn vele verhalen te vertellen en ieder heeft zijn of haar eigen verhaal en perceptie. Vaak is het verrassend om te horen hoe andere netwerkdeelnemers bepaalde gebeurtenissen hebben ervaren. Uiteindelijk versnelt het gesprek hierover het leerproces van het netwerk.

Aan het einde van het gesprek is de film met de huidige stand van zaken van het netwerk compleet.

Leergeschiedenis

De film van de tijdlijnmethode kun je vervolgens, zelf als begeleider of samen met je netwerk, verder analyseren. De leergeschiedenis rafelt de film als het ware uiteen in verschillende scènes. Voor het analyseren van de scènes kun je de modellen uit de voorgaande hoofdstukken als bril te hanteren.



Sommige scènes in de tijdlijnfilm geven interessante perspectieven of inzichten door ze door meerdere brillen te bekijken.

Niet elke scene leent zich voor een analyse door alle brillen. Soms is maar een bril bruikbaar. Andere scènes geven juist interessante perspectieven of inzichten door twee of meer brillen te combineren. Beschouw de volgende vragen dus als checklist. Probeer niet op alle vragen een antwoord te vinden, maar ga met deze vragen na of je misschien belangrijke aspecten in je eigen verhaal over het hoofd ziet. In bijlage 1 zie je hoe een leergeschiedenis er bijvoorbeeld uit kan zien.

Door te spelen met de vragen en je te verwonderen over wat je ziet, zal gaandeweg duidelijker worden wat je aan het basisverhaal, gezien door deze brillen, kunt aflezen. De scènes helpen je als begeleider meer grip te krijgen op wat er in je netwerk gebeurt en geeft meer zicht op je eigen handelen.

De brillen:

1. de bril van de **netwerkanalyse** geeft zicht op de **netwerkopbouw**;
2. de bril van de **innovatiespiraal** geeft zicht op de **processen die het netwerk doorlopen heeft**;
3. de bril van de **coherentiecirkel** geeft zicht op de **samenwerking in het netwerk**.

De bril van de **netwerkanalyse** geeft zicht op de opbouw van een netwerk rond een bepaald initiatief. Door vragen die deze bril stelt, krijg je zicht op:

- Wat het initiatief is waar het hier om draait en wie de initiatiefnemer(s) zijn.
- Wie/wat betrokken geraakt is en wie/wat in beeld komt maar niet betrokken is.
- Wie schakels zijn en waarin, of waarvoor zij schakel zijn.
- Wie (tijdelijk) partners zijn en waar zij zorg voor dragen.
- Of er een netwerk is om op te bouwen en waar dit uit blijkt.

Door de bril van de **innovatiespiraal** kijk je naar het kennisproces. Vragen die deze bril stelt zijn erop gericht om zicht te krijgen op:

- In welke fase van de innovatiespiraal het kennisproces zich bevindt.
- Welke kennis aan de orde is. Wat weet men nu wel en niet, wat zijn de meest urgente vragen?
- Welke actoren in deze fase (scène) een cruciale rol spelen.
- Wat de kwaliteit van de interactie tussen deze actoren is.
- Welke gebeurtenis/interventie een verandering in die interactie teweeg gebracht heeft en welke effect dit heeft gehad. En welke invloed dit heeft gehad op de plaats in de innovatiespiraal.

Tot slot kun je kijken door de bril van de **coherentiecirkel**. Met deze bril kijk je naar de interactie in een netwerk. Hierdoor zie je:

- Of er in de beginsituatie sprake was van één of meer duidelijk dominante interactiepatronen en waaraan dit te herkennen was.
- Of er verwikkelingen waren (intern of extern) in deze scène die invloed hadden op de onderlinge interactie in het netwerk en welke. Ook waaraan je die invloed dan kon merken.
- Welke interventie heeft plaatsgevonden, door wie gepleegd en of het een bewuste keuze was.
- Wat het effect was van deze ingreep en waaraan je dat kon zien of merken.
- Of er in de eindsituatie van de scène sprake was van één of meer duidelijk dominante interactiepatronen en waaraan je dat kunt herkennen.

Effectmonitor

In een aantal leergeschiedenissen komt een kader met effectmonitor voor.

De **effectmonitor** geeft aan welke bijdrage de netwerkactiviteiten hebben geleverd aan een duurzame veehouderij. Deze bijdrage kan betrekking hebben op de vergroting van de strategische ruimte van ondernemers, op de kennisinfrastructuur via veranderende kennisarrangementen en of op tastbare resultaten die kunnen worden getoetst op hun bijdrage aan *profit, planet en people*.



WAGENINGENUR

For quality of life

Doe mee met Netwerken **2** ...



Meer informatie: Maarten Vrolijk
E-mail: maarten.vrolijk@wur.nl
www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken

Verantwoorde Veehouderij/netwerken

Inhoudsopgave leergeschiedenissen

Nr. netwerk	Naam netwerk	Titel leergeschiedenis	Pag.
1	<i>Nolana</i>	Het Ruischaap: met beleid samen naar een nieuw ras	9
2	<i>EcoLaNa</i>	Van grondidee naar grondfonds	13
3	<i>Ko-alitie</i>	Met samenwerking naar sociale en financiële voordelen	17
4	<i>Vers en Veilig in de pens</i>	Een nieuw voersysteem voor versgras	21
5	<i>Energie uit biomassa</i>	Bio-energie bindt 'tegengestelde' belangen	25
6	<i>Snelle Signalering Dierziekten</i>	Signalering Dierziekten kan inderdaad sneller!	29
7	<i>Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven</i>	Betere arbeidsorganisatie begint bij de ondernemer	33
9	<i>Global Dairy Farmers</i>	Global Dairy Farmers treden buiten bestaande grenzen	37
10	<i>Verder dan voederconversie</i>	Kenniscirculatie over voer, diergezondheid en economie	41
11	<i>Melk uit Natuur</i>	Een verbinding tussen boer en natuur?	43
12	<i>Houden van Hennen</i>	Klem tussen tijd, geld, onzekerheid en vergunningen	47
13	<i>Caring Dairy</i>	Verduurzamen van de Nederlandse melkveehouderij	53
14	<i>Aquarius Alliance (NAA)</i>	Boeren en burgers leren samen over bewuste land- en tuinbouw	59
15	<i>Energiek Schoonebeek</i>	Van grondgebondenheid naar gasproductie	61
16	<i>Energetische Landbouw</i>	Een brug van energetische naar gangbare landbouw	65
17	<i>Scharrel netwerk Veluwe</i>	Bloedluis in beeld	67
19	<i>Maatwerk voor koecomfort</i>	Van stalinrichting naar Dierenbescherming	71
20	<i>Samen Sterk voor een steviger strategie</i>	Naar oplossingen voor het mestprobleem	75
21	<i>Sudiegroep Morgen</i>	Van studieclub naar lerend netwerk met de ervaringsbank	79
22	<i>Emissiearme stallen vleespluimvee: Kombidek</i>	Hoe een nieuw netwerk groeit in haar eigen kracht	83
23	<i>Happy Cow</i>	Veehouders leren van elkaar via de computer	87
24	<i>Groene Samenwerking</i>	Recreatie met de warmte van de landbouw	93
25	<i>Mestverwerking regelgeving</i>	Netwerk brengt knelpunten in de regelgeving in kaart	97
27	<i>SPaNV</i>	Over het opbouwen van een robuuste vereniging van paar-denmelkers en het vergroten van de strategische ruimte van de betrokken ondernemers	101
28	<i>Boergondisch Rijk</i>	Diervriendelijk en boervriendelijk rendabel?	107
29	<i>Bedrijfsdraaiboek Varkenshouderij</i>	Van elkaar leren over het eigen bedrijf	111
31	<i>Ketenrendement konijnenhouderij</i>	Nieuwe kennis en verbindingen vergroot strategische ruimte	115
32	<i>Monitoring konijnenhouderij</i>	In de keuken leren kijken	119
33	<i>Verbeteren Rendement Advieskosten in de Varkenshouderij</i>	Hoe mobiliseert een netwerk geaccepteerde kennis?	123

Netwerk: Nolana

Het Ruischaap: met beleid samen naar een nieuw ras

Jan ten Napel

Geen gezamenlijke afzet zonder uniformiteit

In het voorjaar van 2004 besloot het Nolana-netwerk ondersteuning aan te vragen vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij. De mensen uit het netwerk hadden gemeenschappelijk dat ze streefden naar schapen die je niet hoeft te scheren. Toch was er grote verscheidenheid in rassen. Er waren fokkers van zelfruiende kortwolrassen, zoals de Wiltshire Horn, fokkers van haarschaaprasen, zoals het Kameroenschaap en de Barbados Blackbelly en fokkers die, soms al decennia lang, bezig waren een samengesteld ras te fokken dat goede productieresultaten combineert met hoornloosheid en spontane rui.

Het Nolana-netwerk wilde de ondersteuning gebruiken om te kijken of producten van ruiende schapen ook als gelabeld product afgezet zouden kunnen worden. Ruiende schapen zijn minder gevoelig voor myasis en behoeven daarom minder behandeling met insecticiden. Bovendien hebben ze minder last van verwenteling of verdrinking. Ruiende schapen passen daarom in een vorm van houderij die gericht is op dierenwelzijn en bescherming van het milieu. De vraag was dus of dit onderscheidende aspect ook tot waarde gebracht zou kunnen worden in de afzet. Het was al snel duidelijk dat over alle rassen en kruisingen heen er geen uniform product afgeleverd zou kunnen worden. Een gezamenlijke afzet werd daarmee iets voor de middellange termijn, als er meer uniformiteit zou zijn. Een gezamenlijk fokprogramma was op de korte termijn belangrijker.

Innovatiespiraal: Achteraf gezien zit het netwerk in 2004 op twee plaatsen in de innovatiespiraal. Als het gaat om ruiende schapen in het algemeen, dan zitten ze in de verspreidingsfase. Als het gaat om het nieuwe ras gaan ze heen en weer tussen de inspiratie en ontwikkelingsfase.

Coherentiecirkel: Met de bril van de coherentiecirkel zit het netwerk in het eerste geval in de 'dialoog': er worden volop ervaringen uitgewisseld en kansen en problemen worden gezamenlijk opgepakt. In het tweede geval is duidelijk sprake van 'ruil': vertrouw ik de ander om mee samen te werken of blijf ik mijn eigen gang gaan? De interventie van de toenmalige netwerkbegeleider Dolf Smits was om een fokkerijdeskundige er bij te halen. Hiermee werd de groep in de coherentiecirkel van dialoog naar uitdaging getrokken: de overeenkomsten zijn toch kleiner dan misschien gedacht en wat kun je daar aan doen. Daardoor kwamen sommigen weer in 'ruil' terecht: "wil ik hier aan mee doen?"

Een gezamenlijk fokdoel

De oorspronkelijke initiatiefnemer had al enige tijd contact met Dr. Minhorst uit Duitsland, die daar een Nolana-fokprogramma had opgezet en een stamboek had opgericht. Het Duitse fokprogramma is gericht op het fokken van een samengesteld ras met goede productieresultaten, een donkere vachtkleur, hoornloosheid en volledige en spontane rui. In november 2004 heeft Dr. Minhorst tijdens het bezoek aan de schapen van één van de netwerkdeelnemers een presentatie gegeven over het fokprogramma in Duitsland en over de achtergronden van haarschapen, wolschapen en spontane rui. Dit was een waardevolle discussie voor de leden die met kruisingen bezig waren.

Een gezamenlijk fokprogramma voor een nieuw samengesteld ras heeft alleen zin als er een gezamenlijk fokdoel is. De eerste discussies gingen daarom over het ideaal van het nieuw te fokken ras. Tijdens de bijeenkomst in het voorjaar van 2005 in Heerenveen is dit uitgebreid besproken. Het bleek dat er een breed gedragen wensbeeld is van het nieuwe ras. De gewenste eigenschappen zijn spontane rui, hoornloosheid, niet-seizoensgebonden vruchtbaarheid, zelfredzaamheid, geschiktheid voor begrazing uitgestrekte natuurgebieden en redelijke productie.

Tegelijk bleek ook dat er over de uitgangsrassen en de te volgen werkwijze nogal verschil van inzicht bestond. De toen aanwezige leden kozen voor 25% haarschaap, 50% kortwolschaap en 25% wolschaap, maar een ieder was vrij om binnen deze categorieën zelf de rassen te kiezen.

Innovatiespiraal: Met de uitnodiging van Dr. Minhorst (interventie van eerste netwerkbegeleider) wordt de groep kruisende fokkers vanuit een ongestructureerde ontwikkelingsfase weer naar de inspiratiefase getrokken. Daarna gaat de groep meer gestructureerd naar de planvormingsfase.

Coherentiecirkel: In de coherentiecirkel zit de groep op dat moment in 'uitdaging': we willen globaal hetzelfde, maar hoe zit het met de details van het fokdoel? Daar komen ze uit met elkaar en vervolgens gaat de groep naar 'ordering', maar ook 'berusting', omdat niet iedereen die niet blij is met de gekozen oplossing, dit ook uitspreekt. Ondanks het gedeelde doel blijven sommigen nog in 'ruil' zitten.

Opendag teleurstellend...

Een groot probleem voor alle fokkers van zelfruiende schapen is de onbekendheid in de samenleving met het bestaan van zulke schapen. Het is begin 2005 zelfs voorgekomen dat een politierechter in een rechtszaak verklaarde op basis van veterinaire deskundigen dat ruiende schapen niet bestaan. Houders van deze schapen werden nogal eens geconfronteerd met boze dierenbeschermers, dierenartsen en schapenhouders die denken dat de ruiende schapen schurft of myasis hebben.



Ruiende schapen trekken gewoon zelf hun jas uit.

Het Nolana-netwerk besloot daarom om in juni 2005 een opendag te organiseren in Dalfsen. Het was teleurstellend dat van de genodigden alleen de pers kwam opdagen en dat schapenhouders en vertegenwoordigers van de schapensector het masaal lieten afweten.

De opendag heeft wel geleid tot veel aandacht in regionale dagbladen en tijdschriften gericht op de schapenhouderij. Later verscheen er ook een artikel op de website van Wakker Dier over ruiende schapen.

Daarnaast hebben leden individueel contact gezocht met beheerders van natuurgebieden om de zelfruiende schapen onder de aandacht te brengen (o.a. Natuurmonumenten).

..... maar levert ook nieuwe inzichten op

Tijdens de presentaties voor de genodigden op de opendag ontspon zich een discussie tussen de netwerkleden over kruisen en het fokken van het nieuwe samengestelde ras. Het bleek dat de fokkers die bezig waren met het nieuwe ras voortdurend bleven kruisen met raszuivere dieren van de bestaande rassen. Dit is een fundamenteel misverstand, want daarmee is het onmogelijk om een nieuw uniform ras te fokken. Dit werd als een echte eye-opener ervaren.

Het fokken van een nieuw samengesteld ras bestaat uit drie fasen: (1) de ontwerpfase, waarbij je het fokdoel definieert en allerlei kruisingen uitprobeert, (2) de kruisingsfase, waarbij je de kruising die het dichtst bij het fokdoel komt systematisch en in voldoende aantallen uitvoert om een uitgangspopulatie te fokken en (3) de consolidatiefase, waarbij je de gekruiste dieren in de uitgangspopulatie behandelt als een zuiver ras en uitsluitend onderling paart.

Rammenregeling

Een groot struikelblok op de weg naar het nieuwe ras is de Rammenregeling, oftewel de PVE-verordening dat alleen Scrapie-resistente rammen mogen worden ingezet voor de fokkerij tenzij er ontheffing verleend is. Het Scrapie-resistente allel komt namelijk niet voor bij de haarschaaprassen. De regelgeving in de zomer van 2005 voorziet niet in het fokken van een nieuw samengesteld ras en daarom zijn de gewenste kruisingen niet mogelijk. Vanuit het netwerk is dit hiaat in de regelgeving aangekaart bij de PVE. Dit resulteerde in een aanpassing van de verordening, zodanig dat alle erkende fokprogramma's ontheffing zouden kunnen krijgen. Vanaf dat moment gaat het vooral om het verkrijgen van de erkenning van het fokprogramma.

Reflectie: Het doel van de opendag was bekendheid geven aan het fenomeen ruiende schapen in het algemeen. Toch waren de presentaties en discussies op de morgen juist voor de kruisende fokkers een verheldering hoe ze gestructureerd samen zouden kunnen werken.

Een deel van diegene die in de **coherentiecirkel** nog in 'ruil' zitten gaan naar 'uitdaging'.

De groep kruisende fokkers zit nu duidelijk in de planvormingfase van de **innovatiespiraal**.

Tijdlijnmethode: Ondanks het feit dat een groep schapenfokkers het (weliswaar met ondersteuning) voor elkaar krijgt dat de regelgeving wordt aangepast aan hun situatie, noemt niemand dit spontaan als een belangrijk moment.

Oprichting vereniging 'Het Ruischaap'

Het voldoen aan de eisen voor de aanvraag van erkenning van het fokprogramma bleek een moeizaam proces te zijn. In de zomer van 2005 hadden zeven netwerkleden zich gecommitteerd aan het fokken van het nieuwe ras. Later kwamen er nog drie deelnemers bij. Het zijn deze mensen die eind 2005 opnieuw ondersteuning vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij aanvragen. Het was een teleurstelling voor iedereen dat één van de grootste en meest ervaren fokkers, en de oorspronkelijke initiatiefnemer, zich genoodzaakt zag zijn bedrijf begin 2006 te beëindigen. Zijn fokpopulatie is grotendeels verloren gegaan voor de fokkerij.

In de eerste helft van 2006 is er een bestuur gevormd en zijn er statuten en een huishoudelijk reglement opgesteld. Daarna is de vereniging 'Het Ruischaap' op 6 juni officieel opgericht.

Coherentiecirkel: Door de bril van de coherentiecirkel gezien zit de fokgroep in 'ordening' met het kiezen van een organisatievorm en een bestuur. Toch zit er steeds een groepje in 'ruil', vooral ook omdat er na de zomer van 2005 steeds weer nieuwe mensen bijkomen die het proces tot dat moment niet meegemaakt hebben.

En nu zelf...

Een belangrijke voorwaarde voor een fokprogramma is het voeren van een gezamenlijke registratie van fokdieren, dekkingen, geboortes en afstamming. Het kiezen van een systeem bleek een moeizaam proces te zijn, dat eind 2006 nog steeds niet is afgerond. Een groot deel van de fokkers is het niet gewend om alle dekkingen en geboortes met unieke diernummers vast te leggen. Daarnaast zijn de kosten verbonden aan het gebruik van de beschikbare computersoftware voor de kleine (< 15 ooien) en grote fokkers (> 100 ooien) een belemmering. Ook het organiseren van de voor erkenning noodzakelijke genotypering van rammen verloopt moeizaam.

De individuele fokkers vinden het moeilijk om hun eigen fokprogramma goed op te zetten en uit te voeren. Vooral de vertaalslag van de doelen van de groep naar je eigen schapen is moeilijk. Daarom heeft de netwerkbegeleider als inhoudelijk deskundige in het najaar van 2006 de fokkers thuis bezocht. Een belangrijk punt van aandacht bleek het aantal ingezette rammen per jaar te zijn. Schapenhouders zijn geneigd een goed dekkende ram niet zo gauw te vervangen, terwijl een fokker het totaal aantal dekkingen in het leven van een ram moet beperken tot 15-20 vanwege inteelt. Dit vereist een andere manier van denken en werken met fokgroepen van 10-15 ooien per ram en 100% vervanging van rammen in plaats van fokgroepen van 50-100 ooien en meerjarig gebruik van rammen.

De bijeenkomsten zijn doorgaans bij de fokkers thuis en dat geeft de mogelijkheid om elkaars schapen te bekijken. Bovendien wisselen de fokkers volop ervaringen uit op deze bijeenkomsten en via de e-mail. Deze nieuwe inzichten leiden soms tot twijfel over de gekozen weg. "Heb ik de goede uitgangsrassen gekozen?" "Is het wel verstandig om haarschapen in te kruisen?"

Coherentiecirkel: Het blijkt dat de mensen in de ordeningfase van de coherentiecirkel het eens zijn met de hoofdlijnen van de afspraken, maar vervolgens niet duidelijk aan durven geven dat ze niet precies weten hoe ze dat dan zelf invulling moeten geven in hun eigen populatie schapen. Door de individuele bezoeken hebben de mensen beter zicht op hun eigen plek in het geheel.

De nieuwe mensen die bij het netwerk komen berusten in eerste instantie in de gemaakte afspraken, maar na enige tijd hebben ze toch behoefte om de 'ordening' opnieuw aan de orde te stellen.

Netwerk: EcoLaNa

Van grondidee naar grondfonds

Bert Philipsen

Een grondfonds voor Duurzame Landbouw

Het netwerk EcoLaNa is een samenwerkingsverband tussen twee akkerbouwers, een melkveehouder en een schapenhouder. Tussen Holwerd en Ternaard heeft het netwerk een gezamenlijk bouwplan op 280 ha. Het melkveebedrijf heeft ca. 1,8 miljoen kg melk, de akkerbouwers samen 55 ha hoogwaardig pootgoed en 28 ha suikerbieten. De schapenhouder heeft ca. 300 fokooien.

De vereniging heeft in haar vijfjarig bestaan (start 2001) onder andere een gezamenlijk bouwplan opgesteld, agrarisch natuurbeheer ontwikkeld (zoals plasdrasbeheer, aanleg poelen, rietkragen- en weidevogelbeheer) en aandacht besteed aan educatie en voorlichting. De vereniging EcoLaNa wil een Grondfonds opzetten waarin onder meer particulieren geld kunnen investeren. Deze middelen kunnen tegen aantrekkelijke voorwaarden worden aangewend voor duurzaam en maatschappelijk verantwoord grondgebruik. Landbouwgrond is in Nederland vanwege de relatief hoge prijs een duur productiemiddel. Het grondfonds zou deze bedrijfskosten via een beleggingsconstructie kunnen drukken. Dit geeft dan duurzame mogelijkheden voor schaalvergroting en bedrijfsovername.

Land in zicht op de pier bij Ameland

De deelnemers van EcoLaNa hebben al enkele jaren ideeën over een grondfonds dat duurzame landbouw stimuleert en maatschappelijke actoren betreft bij de primaire landbouw. Voor de bedrijven betekent dit voordelige grondlasten, voor de beleggers zekerheid, rendement en betrokkenheid. Diverse personen en partijen van verschillende achtergronden kwamen half september 2005 bij elkaar in Holwerd om kennis te nemen van dit idee. Onder leiding van de burgemeester werd gesproken over de problematiek van rendementen in de landbouw en de mogelijke oplossing die een grondfonds (gecombineerd met duurzame landbouw) daarin kan vervullen. Het 'Grondfondsidee' werd goed ontvangen, hoewel geen van de aanwezigen zich direct heeft verbonden aan de realisering ervan. Voor EcoLaNa echter wel een belangrijk moment en een stimulans om ermee door te gaan. Provincie en gemeente steunden het initiatief in gesprekken. Een nieuwe aanvraag voor het programma Netwerken in de Veehouderij 2006 werd zodoende ingediend.

Van EcoLaNa naar Dongeradeel

Begin 2006 gebruikt de gedeputeerde EcoLaNa als voorbeeld voor gebiedsontwikkeling die zij voor ogen heeft tijdens de Integrale gebiedsontwikkeling in de gemeente Dongeradeel. Een EcoLaNa-deelnemer is namens de plaatselijke LTO-afdeling direct betrokken bij de Integrale gebiedsontwikkeling. De voorloperrol van EcoLaNa wordt door veel (maatschappelijke) organisaties geroemd, maar door deze grote aandacht voor ook de andere doelstellingen van EcoLaNa, wordt de energie bij het grondfonds enigszins weggenomen. Het fondsidee moet immers eerst verder ingevuld worden. Externe begeleiding vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij is daarbij nuttig. Adviseur helpt de groep bij een eerste aanscherping van de PMC-Grondfonds. De rich-

Netwerkanalyse: De voorzitter (de akkerbouwer van EcoLaNa) en secretaris (de schapenhouder van EcoLaNa) hebben een zeer uitgebreid netwerk en een brede kijk op meer dan alleen landbouwkundige ontwikkelingen. Daarnaast vervult de voorzitter meestal de rol van inspirator en vrije actor. Verder zijn ook andere rollen goed aanwezig als doener, schrijver, meedenker enz., die nodig zijn om het netwerk goed te laten functioneren.

Coherentiecirkel: EcoLaNa bestaat als vereniging vijf jaar. Het groepsproces is redelijk volwassen. Alle kwadranten (ruilen, uitdaging, ordening en dialoog) worden regelmatig doorlopen. Er is balans, vasthoudendheid en een gezamenlijk doel. Een goede basis voor nieuwe uitdagingen. Soms heeft de groep de neiging 'kleine conflicten' niet goed uit te diepen. Een soort van groepsdwang. Hier moet de groep (met eventueel de begeleider) oog voor houden.

Netwerkanalyse: EcoLaNa had het idee, is ervan overtuigd dat het kan werken en toetst dit nadrukkelijk in een breder netwerk. Het is niet gelukt om aanwezigen echt te betrekken bij de uitwerking voor realisering van het idee. Om dit te bereiken zouden meer partijen met een direct belang aanwezig moeten zijn. Daarbij zou eerst de gezamenlijke visie op de toekomst gedeeld moeten worden voordat 'het idee' centraal komt te staan. Anders vraag je om een directe ja/nee-reactie wat betrokkenheid kan tegenwerken.

Innovatiespiraal: Het idee/urgentie wordt overgenomen door LNV en provincie. Hiermee wordt het getoetst en moet EcoLaNa haar ideeën omzetten naar daadkracht. Het Grondfonds gaat van plan idee naar productontwikkeling. Tegelijkertijd blijkt hier onvoldoende kennis aanwezig in de groep om het idee tot een echt concreet fondsproduct verder te ontwikkelen.

ting wordt duidelijker en het beeld scherper. Om een fonds in de markt te zetten is echter meer nodig. Ook komt geregeld de twijfel om de hoek of een grondfonds wel mogelijk is, of er wel behoefte is bij beleggers en of het wel voldoende oplevert voor de landbouw. Wil je als landbouw wel zoveel verantwoording afleggen en mensen betrekken bij je bedrijf? Vervolgstappen en vragen worden geformuleerd maar ook het gebiedsproces vraagt de aandacht.

EcoLaNa kan het niet alleen

Steeds duidelijker wordt dat er veel nodig is een 'Grondfonds' in de markt te zetten. Het ontbreekt EcoLaNa aan echte kennis over deze markt en over de 'opzet en uitwerking' van een fonds. Het besef ontstaat dat het grondfonds groter moet zijn dan alleen EcoLaNa, anders zijn de kosten niet te dragen. Daarnaast is iemand nodig die de markt kent, de contacten heeft voor opzet en uitwerking. Kortom, op zoek naar een partner die zich wil verbinden aan het idee en het samen met EcoLaNa wil uitwerken.

Tijdens een wandeltocht in samenwerking met de plaatselijke IVN op 14 juni 2006 wordt een informatiezuil van EcoLaNa geopend door de nieuwe wethouder. Het inspireert de leden opnieuw hoe betrokken burgers zijn bij natuur en dat het ook gewoon leuk is om de maatschappelijke kant te betrekken bij je bedrijfsvoering.

Kous op de kop bij belangrijke partij

Op het lijstje potentiële partners komt de Rabobank bovenaan te staan. Ook n.a.v. hun deelname aan de workshop over het Grondfonds idee in 2005, is iedereen het ermee eens deze als eerste een kans te geven mee te doen en aan te schuiven, hoewel er van te voren vraagtekens zijn of Rabo wel aan het grondfondsidee wil meewerken. Het fonds kan immers een concurrentiepositie in gaan nemen t.o.v. de reguliere financiering. Via het regionale netwerk wordt contact gelegd met Rabo Nederland. De sfeer tijdens het gesprek is afwachtend. De Rabobank laat weten nog geen brood te zien in het 'Grondfondsidee'. De redenen die worden aangegeven zijn dat er hogere rendementen nodig zijn en dat er voldoende alternatieven bestaan in de markt. De deelnemers

Netwerkanalyse: Om het Grondfonds te ontwikkelen en realiseren is een andere netwerksamenstelling nodig. Hoewel het netwerk graag het idee nog even voor zich wil houden, wordt de noodzaak duidelijk om externen te betrekken. De rol van de netwerkbegeleider is belangrijk geweest bij deze reflectie /ontdekking. Het effect is dat het idee nog scherper moet en scherp wordt gemaakt 'wat voor iemand' we zoeken.

Netwerkanalyse en coherentie: We zoeken geen adviseur, maar iemand die werkelijk wil instappen. We verwachten ondernemendheid, maar gunnen de nieuwe partner ook voordeel. Kortom, de stappen in de coherentiekring zullen met een nieuwe groepssamenstelling opnieuw doorlopen moeten worden.

Innovatiespiraal: EcoLaNa voelt zich verbonden met de Rabo en praat als eerste met deze bank. De schakels: idee, inspiratie, plannen en ontwikkeling, moeten in één gesprek doorlopen worden. Dit lukt niet. De vraag is of er andere belangen in het spel zijn. Of had de bank al in een veel vroeger stadium betrokken moeten worden? Voor EcoLaNa betekent dit een grote teleurstelling. Achteraf geven de deelnemers wel aan dat ze zich hierdoor als groep sterker door waren geworden. Het idee is goed, er moet alleen nog de juiste partij bij gezocht worden die op één lijn zit met de EcoLaNa-gedachte: namelijk een economisch en ecologisch verantwoorde landbouw.



Deelnemers EcoLaNa.

zijn teleurgesteld en geven aan dat hogere rendementen zeker haalbaar zijn, maar daarvoor de nodige expertise van de bank nodig is. De groep zit zo – midden in de zomer – wel even in een dal. Een van de deelnemers berekent nog eens wat het financiële voordeel kan zijn van de grondlasten als er een fonds zou komen. Er is zeker voordeel te behalen, zowel voor de belegger als de grondgebruiker. Maar de vraag blijft hoe kun je dit in een fonds realiseren?

Tijd voor bezinning...

“Wanneer je mensen buiten je netwerk nodig hebt om de doelen te realiseren, dan gaat het allemaal wat minder snel.” Dit is het gevoel in de vakantieperiode bij de groep en de begeleider. Maar wellicht dat extra begeleiding en ondersteuning op inhoudelijk vlak de groep en de plannen een ‘push’ kunnen geven. Een externe adviseur wordt, als bekende van één van de netwerkleden, gevraagd de groep te helpen. In een eerder stadium had hij al vaker zijn diensten aangeboden, maar toen was de groep er nog niet aan toe. Nu past het wel en hij gaat aan de slag met een verdere aanscherping van het idee. Hiermee worden nieuwe keuzes gemaakt. Voldoende rendement is zeker mogelijk als het marktrendement kan worden geplust met een fiscaal voordeel. Nationaal denken is hierbij dan noodzakelijk, willen we dit van de grond krijgen. De deskundigheid en inzet van deze deskundige stimuleert de groep.

Geremd door omgeving

In oktober komt Minister Veerman op bezoek in het Noorden voor de agenda Vitaal Platteland. Het lukt EcoLaNa samen met de provincie, om de minister naar Dongeradeel en EcoLaNa te krijgen. Hij neemt kennis van de innovatieve ontwikkelingen in de noordelijke drie provincies, de gebiedsontwikkeling en de samenwerking van EcoLaNa. Ondanks de voorloperrol kost het de leden van EcoLaNa veel tijd en energie om het Grondfonds te ontwikkelen. Het is nog lang niet zeker of het gaat lukken en of het ook wat gaat opleveren. De omgeving werkt nu (nog) niet stimulerend, maar het bezoek van de minister en alle aandacht daaromheen zeker wel. Het bijzondere van de Integrale gebiedsontwikkeling is dat deze nu gerealiseerd wordt. Ook EcoLaNa profiteert hiervan. In het plan van aanpak van EcoLaNa uit 2001 stond dit overigens zelfs al beschreven als één van de zeven doelen.

Veel geleerd, maar nog lang niet gerealiseerd

Samen met de externe deskundige wordt het idee ‘Grondfonds’ verder uitgewerkt en vastgelegd. Er is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot toetsing van het idee bij enkele sleutelpartijen. Eerst de beleidsmatige kant voor draagvlak en financiering, daarna de meer commerciële partijen. De externe deskundige heeft hierbij de positie verworven binnen het netwerk om het voortouw te nemen. Hij heeft daarvoor de tijd, de expertise en het juiste (eigen) netwerk. In november 2006 wordt het idee en het geloof hierin steeds concreter.

Netwerkanalyse: Wellicht dat het netwerk nog niet toe is aan de ontwikkeling van het idee. Door het erkennen van de noodzaak en extra budget kan toch een expert worden ingehuurd. Dit is geen echte partner, maar wel een persoon die zich verbindt aan het groepsdoel en daarmee mede risico neemt. Hij vormt zodoende een vrije actor die een eigen netwerk, proceservaring en deskundigheid met zich meebrengt.

Innovatiespiraal: Bij het opmaken van dit verhaal worden de ‘toetsingsgesprekken’ gevoerd. Partijen worden nadrukkelijk gevraagd of ze het idee zien zitten en er zelf aan willen gaan meewerken om te realiseren. Het streven is om een projectgroep voor realisatie te hebben per 1 maart 2007. Dit past in de ontwikkelingsfase.

Netwerkanalyse: Bij vernieuwingen kan een deel volgen, maar zijn de bestaande kaders en organisaties (LTO/collega's, etc.) vaak remmend, omdat zij vernieuwingen niet direct zien als een verbetering en soms zelfs zien als een bedreiging. EcoLaNa neigt hierdoor om (nog) minder te communiceren. De vraag is of dit het gewenste effect heeft. EcoLaNa is bang gezichtsverlies te lijden. Daarnaast moet de eigen koers helder blijven en wil men niet te veel energie steken in de remmende omgeving...

Effectmonitor: De leden van EcoLaNa waren reeds in het bezit van een ruim strategisch denkkader. Nu na het ‘gezamenlijke bouwplan’ gewerkt wordt aan het idee ‘Grondfonds’, moet meer gedacht worden vanuit de maatschappij, de keten en de markt. Dit resulteert weer in extra verruiming van de denkkaders. Het gaat om bewustwording van processen en strategische kennis in de beleggerwereld. De kennis is ontstaan door contacten met banken en andere gesprekspartners. Nadrukkelijk ook doordat de externe deskundige onderdeel is geworden van het netwerk. De verbindingen die aangegaan zijn met LNV en de provincie worden vanuit deze organisaties ondersteund en verder uitgewerkt. Van diverse zijden komt belangstelling voor wat EcoLaNa precies wil en hoe ze dat gaat uitvoeren. De noodzaak van het fonds voor de sector wil EcoLaNa graag communiceren, de concretere invulling nog niet omdat dat risico's op uitwaaiing geeft. Het onderdeel van de ‘gunstige’ financiering c.q. rendement moet gewaarborgd zijn en daarvoor moeten extra duurzaamheidscriteria worden opgesteld en ingevuld. Alleen het denken hierover heeft direct al een gunstig effect en is een stap in de goede richting van realisatie.

Effectmonitor en Netwerkanalyse II: De leden van EcoLaNa hebben als groep aangetoond goede visies en plannen te kunnen opstellen. In 2002 kwam dit ondermeer naar buiten in een rapport van Altenburg & Wymenga. Hierin staan zeven deelprojecten uitgewerkt. Omdat toen de financiering als geheel niet rond kwam is besloten via deelprojecten te werken aan realisatie. Anno 2006 zijn vier onderdelen uitgewerkt; aan het vijfde (grondfonds) wordt nu gewerkt. Al met al geen slechte score.

Het gaat om:

- 1) gemengd bedrijf Nieuwe Stijl;
- 2) inrichting natuurbeheer binnen de samenwerking;
- 3) voorlichting en educatie en
- 4) landinrichting nieuwe stijl (de huidige gebiedsgerichte aanpak in Dongeradeel).

De eerste drie punten konden vanuit de groep geregistreerd worden. De landinrichting is meer diffuus, maar heeft via één van de netwerkdeelnemers binding met EcoLaNa. Voor het grondfonds is de zoektocht wat groter en de weg wat moeilijker. Door een koppeling te maken met expertise en daadkracht via de externe deskundige heeft de groep zich duidelijk versterkt. Een groep die goede ideeën kan bedenken hoeft niet de groep te zijn die ze ook kan realiseren. In deze fase is namelijk nog meer kennis, durf en ondernemersschap nodig. Waarbij ook de financiële risico's niet mogen worden uitgesloten en de leden van EcoLaNa hebben mede daarom besloten daarvoor andere partijen hierin te laten deelnemen.

Belangrijke lessen: Voor een complex idee, waarbij de latere uitwerking of realisatie andere partijen noodzakelijk zijn, is het van belang om deze partijen er in een vroeg stadium bij te betrekken. Dit voorkomt teleurstellingen dat ze veel tijd nodig hebben om het idee eigen te kunnen maken of dat ze zelfs niet willen participeren.

Als netwerkbegeleider is een combinatie van procesvaardigheden en inhoud zinvol. Zijn/haar expertise is echter niet oneindig groot. Wanneer het netwerk grotendeels andere expertise nodig heeft dan de begeleider zich zelf eigen kan maken, is het inschakelen van een andere deskundige met begeleidervaardigheden een must om vaart in het netwerkproces te houden.

Netwerk: Ko-alitie

Met samenwerking naar sociale en financiële voordelen

Hanneke Meester en Judith Poelarends

Over een netwerk van vijf gezinsbedrijven met melkvee die willen onderzoeken hoe ze via een nauwe samenwerking sociale en financiële voordelen kunnen realiseren.

Idee

Het eerste idee van een mogelijk netwerk vond plaats tijdens een bijeenkomst in april 2005 over het thema 'samenwerking'. De daaropvolgende bijeenkomst vond plaats in De Klink, met een achttal agrarische ondernemers om met elkaar eens te brainstormen over concrete samenwerkingsmogelijkheden. Dit was de eerste onwennige stap op de weg naar het netwerk Ko-alitie. Onwennig, omdat absoluut niet duidelijk was waartoe e.e.a. zou leiden.

Maar nieuwsgierig naar de mogelijkheden werd in juni 2005 een sessie met een arbeids- en organisatiedeskundige (Anton de Boer) belegd waar met het maken van posters het idee rondom samenwerking meer vorm kreeg en met als resultaat de naam en het logo Ko-alitie. Ko betekent Koe in het Fries.

Start netwerk

Het enthousiasme bleef en werd zelfs groter, wat resulteerde in de start van het netwerk en het schrijven van een projectplan.

Bij de speurtocht naar informatie en inspiratie werd een werkbezoek gebracht aan EcoLaNa. Daarnaast werd er een avond belegd met de Berman-groep, waar dhr. Balkenende met zijn verhaal over het bedrijf en samenwerkingsvormen een zeer positieve bijdrage leverde aan het proces van ideevorming. Omdat men zich in de groep steeds meer realiseerde dat goed samenwerken een voorwaarde tot succes is, werd opnieuw contact gelegd met de organisatiedeskundige, met wie kritisch gekeken werd naar de samenstelling van de groep, kwaliteiten en beelden. Ook deze bijeenkomst motiveerde de deelnemers om verder te gaan.

In het najaar van 2005 zorgde een excursie aan EcoLaNa ervoor dat de beelden rondom een mogelijke samenwerking nog concreter werden. Ook kwam het besef dat wat zij willen zelfs groter is dan wat EcoLaNa al doet. En daar werd het idee voor het uitvoeren van een pilot als test, de latere ruwvoerpijl, geboren. In deze periode kwamen echter ook de eerste afvallers en ging een aantal mensen zich opnieuw beraden over de plannen. Hoe nu verder?

Netwerken in de veehouderij

Vastberaden om verder te gaan werd een aanvraag gedaan binnen het programma Netwerken in de Veehouderij. De toekenning was een belangrijke stimulans voor de deelnemers.

In januari 2006 ging de Ko-alitie binnen dit programma van start. De trage start, waardoor er eigenlijk pas in februari concrete plannen lagen, was wat ontmoedigend. Maar toch waren de verwachtingen hooggespannen. Een nieuwe deelnemer meldde zich aan, wat door iedereen

Netwerkanalyse: De eerste prikkel voor het initiatief kwam van buitenaf, maar de thema-avond was de directe aanleiding voor een vervolgspraak. Daarbij ging de initiatiefnemer op zoek naar mogelijke partners. Het thema sprak tot ieders verbeelding en de eerste afspraak was snel gemaakt.

Coherentiecirkel: Het gaat hier om een pril idee (innovatiespiraal). Deelnemers bevinden zich hier in het kwadrant RUIL. Zoeken naar: wat kunnen we aan elkaar hebben en waar hebben we het over? Een aantal mensen haakt ook af.

Netwerkanalyse: Er is een duidelijke initiatiefnemer te benoemen. Deze is naast enthousiasmeren ook goed in staat om acties te ondernemen en zaken te regelen. Een echte netwerker!

Alle deelnemers voelen zich betrokken en gaan op zoek naar hun rol. Daarbij onderscheiden zich gebruikers (benieuwd naar 'wat er allemaal gebeurt') en toekomstige partners. Niet duidelijk is nog wie zich gebruiker voelt en wie zich partner voelt.

Innovatiespiraal: Het netwerk bevindt zich nu in de inspiratiefase, d.m.v. excursies en sessies met een organisatiedeskundige. Door inspirators als Balkenende (Berman) en de Boer wordt gezocht naar de onderlinge ruilverhoudingen: "We willen wat met elkaar".

Netwerkanalyse: De groep van oorspronkelijk acht deelnemers begint te herpositioneren. Begrippen als 'spelers op het veld', 'de tribune' en in de 'dug out' doen hun intrede. Er is onderscheid tussen gebruikers en partners. Het lijkt lastig om definitieve keuzes in de deelname te maken. Er ontstaat een soort van kerngroep. Er meldt zich een nieuwe partner en deze past goed in de groep. Het geeft energie aan de groep. Met de start binnen het project wordt het netwerk steeds hechter en doen twee 'schakels' hun intrede in de persoon van de netwerkbegeleiders.

als positief werd ervaren. Noodzakelijke duidelijkheid over de plannen en de koers in 2006 kwam tijdens een overleg in Ens tussen twee leden van het netwerk en de twee netwerkbegeleiders.

Dat werd ook tijd! Met het invullen van het werkplan kwam er vaart in de zaak. De start van de weblog maakte de start van de Ko-alitie concreet.

De groep ervaart het plan als een uitdaging. Men is enthousiast en gemotiveerd. Het project werd gezien als kans maar ook als rem. Men moest immers concrete stappen maken en keuzes maken. Niet meer vrijblijvend! Een startgesprek was nodig om deze omslag te maken.

De groep

Binnen de groep waren naast overeenkomsten ook verschillen in de beelden en verwachtingen van de samenwerking. Om hier meer inzicht in te krijgen, persoonlijk en als groep, werd in april opnieuw een bijeenkomst met de organisatiedeskundige gehouden. Deze bijeenkomst werd zowel positief als negatief ervaren. Positief in de zin van inzicht in aanwezige competenties in de groep en negatief in de zin van de mogelijke 'beïnvloedbaarheid van de groep door buitenaf', geschetst door Anton de Boer. De leden van de Ko-alitie konden zich hier niet in vinden.

De ruwvoerpilot

Met de inzet van een Wageningen UR-medewerker die kennis inbracht op het gebied van gevolgen van samenwerking op bedrijfsniveau, en de opzet van de ruwvoerpijlot werd de samenwerking steeds concreter. Elkaars bedrijven leren kennen en bij elkaar in de stal kijken. Vanuit je eigen bedrijf toch intensief samenwerken. Deze toepassing in de praktijk was "grote klasse" en "Nu wordt het echt".

Tegelijkertijd kwam de publiciteit over Ko-alitie op gang met een eerste artikel in Nieuwe Oogst. Deze aandacht was aan de ene kant stimulerend, maar tegelijkertijd maakte dat het hele gebeuren steeds minder vrijblijvend.

De verwachtingen t.a.v. Ko-alitie werden ook van buiten steeds hoger en dat legde wel een zekere druk op de groep. De reacties van de buitenwereld zijn vaak in de trant van "dat wordt toch ruzie" en dat maakt ze nog vastbeslotener om het tot een succes te maken.

Innovatiespiraal: Door de netwerkbegeleiding werd handen en voeten gegeven aan de ideeën en kon de stap naar planvorming gemaakt worden.

Door deze concrete ondersteuning bleef de vaart erin.

Rollen I: Er ontstaan vaste rollen in de groep. De groepsleden vullen elkaar goed aan. De groepsleden zijn allemaal partner in het netwerk en gaan voor het succes van de Ko-alitie.

Het groepsproces is ondersteunend tot aan de planvorming.

Rollen II: tijdens deze pilot worden kwaliteiten en eigenschappen van deelnemers steeds duidelijker. Denkers en doeners worden zichtbaar. Taken en verantwoordelijkheden gedefinieerd.

De Wageningen UR-medewerker blijkt een belangrijke kennisleverancier en is daarmee een motor in het proces.

Naast een succesvolle samenwerking in de uitvoering van de ruwvoerpijlot, bleef men werken aan de verdere ontwikkeling van de Ko-alitie.

Daarbij is de ruwvoerpijlot gegaan van planvorming naar ontwikkeling (was nog experiment). Het werken aan de Ko-alitie blijft bij planvorming.

Gaandeweg komen ze van RUIL naar UITDAGING door het opzetten van de ruwvoerpijlot en de start van de cijferanalyse. Door de cijfers en bedrijven te analyseren met de Wageningen UR-deskundige worden ook verschillen tussen bedrijven duidelijk en komt er meer discussie. Wat hebben die verschillen zo meteen voor gevolgen?

Een fantastisch leerproces, waar naast begeleiding uit het netwerk, ook de groep zelfstandig de ruwvoerpijlot en de samenwerking daarbinnen evalueerde.



Gezamenlijke voederwinning 2006.

Samen met de deskundige werden allerlei aspecten m.b.t. de nieuwe Ko-alitie uitgezocht en op een rij gezet. Individuele bedrijfs-situaties, financiën, veemanagement, doelen voor het bedrijf enz. Zowel deze bijeenkomsten als het plannen van de ruwvoerpijlot droegen positief bij in verdere idee- en planvorming van Ko-alitie.

De uitvoering

In juni werd gestart met de ruwvoerwinning. Een hele klus, maar het bevorderde de saamhorigheid en men leerde elkaar goed kennen. Hard werken, soms wat irritaties, maar vooral gezellig. Het enthousiasme van de kleine kinderen naar de Ko-altitie-genoten wordt als tekenend voor de sfeer en onderlinge relaties beschouwd. Op het moment dat de eerste snee kuil klaar is, werd dit gevierd. Samenwerken lukt!

Tegelijkertijd gaat het inventariseren van de bedrijfsgegevens door. Het normatief doorrekenen van de bedrijven was een belangrijke stap in het proces voor Ko-altitie. Daarmee kwamen ook meer knelpunten in beeld. Met de concrete planvorming komt n.l. ook de eigen positie ter discussie. Dat veroorzaakt tegenstrijdigheden in de beleving bij de individuele personen. Vergaande beslissingen komen steeds dichterbij.

Zomerreces

Tijd voor evaluatie! Tussen de eerste en de tweede snee ging de groep door met de planvorming. Dat voelt goed, want stilstand is achteruitgang. Vragen als: hoeveel locaties, management en verantwoordelijkheden, eigendomsverhoudingen, rol- en taakverdeling komen naar voren. Belangrijk om bespreekbaar te maken.

De evaluatie a.h.v. de tijdlijnmethode, waarbij teruggekeken, maar ook vooruitgekeken werd, kwam op een goed moment. Conclusie: "we zijn goed op weg, we zijn er nog lang niet, maar we gaan er nog steeds voor". Het enthousiasme is er nog steeds en wordt steeds realistischer.

Verschillen in beleving werden door de verschillende personen uitgesproken en dat werd als een goede basis voor de verdere samenwerking ervaren. Daarbij viel op dat niet iedereen hetzelfde tijdpad voor ogen had. Met de steeds meer concreter wordende invulling van de Ko-altitie worden ook individuele consequenties steeds duidelijker. Dat roept nieuwe vragen, maar ook twijfels en onzekerheden op. De behoefte aan antwoorden c.q. duidelijkheid wordt steeds groter, evenals de behoefte aan voldoende tijd om e.e.a. rustig te kunnen overwegen en gevolgen te kunnen afwegen. Dit veroorzaakt irritaties in de groep.

Sollicitaties

De keuze voor externe deskundigheid op het gebied van fiscale en juridische constructies wordt ervaren als de volgende concrete stap in de planvorming. Na een sollicitatieronde met vier kandidaten wordt een keuze gemaakt waarvan de verwachtingen hoog gespannen zijn. Er moet in korte tijd nog heel wat uitgezocht worden. Het netwerk krijgt een soort kerngroepje van drie personen die m.n. de externe contacten doen. Die rol 'krijgen' ze van de groep.

Innovatiespiraal: Samenwerken lukt! De ruwvoerpilot is in de realisatiefase gekomen. De eerste snede was nog een experiment, maar ze krijgen al meer ervaring bij de volgende snedes en de maïsogst.

M.b.t. de Ko-altie gaan we in de overgang van planvorming naar ontwikkeling, er wordt voorzichtig wat geëxperimenteerd met berekeningen van mogelijke coalities.

Coherentiecirkel: Deelnemers zoeken steeds meer hun positie in het netwerk.

Tijdens de ruwvoerpilot wordt gewerkt in het vak van de ORDENING, of toch nog niet helemaal? Uiteindelijk wordt er gewerkt voor het collectief, maar soms toch lastig als je je eigen bedrijf even voor wilt laten gaan. Belangrijk is hier om het goed uit te spreken, anders beland je in vechten of berusten. Er is geen sprake geweest van vechten, de irritaties zijn wel uitgesproken. Er lijkt hier eerder een kans te zijn op berusting, durven mensen het wel te zeggen? Een aantal mensen had moeite met de normatieve berekening, maar uiteindelijk werd dit wel uitgesproken. Bij het bespreken van cijfers en mogelijkheden voor de toekomst is het heen en weer gaan tussen het 3e en 2e kwadrant, we gaan voor het collectief, maar ook voor je individuele bedrijf.. Sommigen willen bijvoorbeeld de melklocatie graag op eigen bedrijf houden.

Belangrijke lessen: Bij het verder maken van de plannen worden individuele gevolgen ook duidelijker, het komt er meer op aan! Het 'samen' staat voorop, dat maakt dat mensen af en toe niet heel duidelijk meer durven af te wijken, kans op berusting/aanpassen? Gelukkig merken sommigen dat en er volgen individuele gesprekken om mensen positief gemotiveerd en daarmee binnen de vitale ruimte te houden. Of zelfs duidelijkheid krijgen of eventueel ruimte geven om af te haken?

Dilemma: de initiatiefnemer krijgt het gevoel, door zowel voor het netwerkbelang als voor het eigen belang te 'moeten' opkomen, in een soort spagaat terecht te komen. Hij zoekt daarbij steun bij andere leden van het netwerk. Deze staan hiervoor wel open, maar zoeken daar ook voor zichzelf naar balans.

Het wordt nu spannend. Beslissingen hebben verstrekkende gevolgen. Het gemeenschappelijk belang staat soms op gespannen voet met de individuele belang.

Ook het bespreekbaar maken van knelpunten bij deelnemers (persoonlijk en bedrijfsmatig) zijn onderwerp van begeleiding. Hier is sprake van warme interventie

Moeilijke vragen met wellicht lastige antwoorden komen maar moeilijk op tafel, maar het gebeurt wel en dat is goed. Dit zullen ze echter ook moeten blijven doen. Hoe verder we gaan, hoe concreter het wordt, hoe minder mensen terug kunnen (voor hun gevoel) en hoe meer kans op balanceren op de rand van de cirkel (vitale ruimte) of er zelfs buiten belanden. Voor 2007 is dat iets om goed in de gaten te houden!

Beslissingen

Begin november vindt er overleg plaats tussen twee leden van de Ko-alitie en de twee netwerkbegeleiders. Er is van beide kanten de wens om de tijd die er nog is zorgvuldig en optimaal te besteden.

Uit het netwerk komen wat verontruste signalen. Er is verschil van mening over de keuze van de melklocaties, er is zorg over de bedrijfsopvolging bij twee bedrijven en het lijkt dat een van de deelnemers zijn plek binnen het netwerk niet helemaal kan vinden. Kortom, na een hele periode van alleen succesverhalen, wordt het nu serieus! Het gaat niet alleen meer om de gezamenlijke droom van een grootschalig melkveebedrijf met vijf gezinsbedrijven, maar bij de verwezenlijking van die droom komt nu de individuele positie van bedrijven en personen in het geding.

Dat veroorzaakt spanning en de keuze voor een groepsbijeenkomst waarbij m.n. het individuele belang versus het gemeenschappelijke belang, hoe om te gaan met persoonlijke belangen versus zakelijke belangen en de plaats van mensen binnen de Ko-alitie, aan de orde moet komen. Dit alles als opstapje naar het maken van definitieve keuzes.

Effectmonitor: De samenwerking binnen de Ko-alitie heeft ertoe geleid dat nieuwe ontwikkelingen in gang gezet zijn, waarvoor brede belangstelling is. Van verschillende kanten is men nieuwsgierig naar resultaten en effecten van deze nieuwe vorm van samenwerken.

Samenwerken is inmiddels een trend in de land- en tuinbouw en de 'belevissen' van Ko-alitie worden met veel interesse gevolgd.

In de visie van de partners van Ko-alitie zorgt deze samenwerking ervoor dat de huidige bedrijven verzekerd zijn van een duurzame agrarische toekomst. De nieuwe samenwerkingsstructuur dwingt partners ertoe om zich te (her)bezinnen op bedrijfsvoering (voer- en diermanagement, juridische en fiscale aspecten), markt, ondernemerschap en daarbij te zoeken naar nieuwe oplossingen. Deze conceptontwikkeling op het gebied van interorganisatiele samenwerking biedt deze ondernemers vergroting van strategische ruimte en draagt op termijn bij aan de verduurzaming van de veehouderij.

Naast bedrijfsmatige meerwaarde moet deze samenwerking ook in sociaal opzicht meerwaarde bieden aan de betrokken ondernemers en hun gezinnen.

Netwerk: Vers en Veilig in de pens

Een nieuw voersysteem voor versgras

Bert Philipsen en Gert van Duinkerken

De deelnemers hebben allen een melkveebedrijf en halen in het weideseizoen vers gemaaid gras naar huis voor de koeien. We noemen dat zomerstalvoeding. In de meeste studies wordt zomerstalvoeding afgeschoten vanwege hoge machinekosten en veel benodigde arbeid. In enkele streken van het land, waaronder Gaasterland, komt het nog wel voor. Landelijk past 1 tot 3% van de bedrijven jaarrond zomerstalvoeding toe. We zien zomerstalvoeding het meest in gebieden waar nagenoeg alleen gras groeit (weidestroken), op wat grotere en intensievere bedrijven en op bedrijven waar niet alle percelen geweid kunnen worden maar de percelen wel dicht in de buurt liggen. Daarnaast heeft (vers) gras in het noorden het voordeel dat de opbrengstverhouding ten opzichte van snijmaïs gunstiger is dan in het zuiden vanwege klimaat.

Voortvarend van start

Begin januari kwam het netwerk direct bij elkaar. Samen met de eerste en tweede netwerk begeleider werd de vraag en het idee aangescherpt en in een projectplan verwoord. De melkveehouders staan voor het voeren van vers gras, willen dat graag blijven doen, maar willen liever niet twee maal per dag hoeven te voeren. Daarvoor moet het gras wel langer vers blijven. Nu kan het met een halve dag al warm worden door broei. Het doel is een techniek of systeem te vinden wat het gras langer vers houdt, dat ook toepasbaar bij (gras-)silage en wat liefst arbeid bespaart. Echter de houdbaarheid is het belangrijkste doel, niet de arbeidsbesparing. Het projectplan wordt samen uitgewerkt, benodigde kennis en processtappen worden benoemd en direct wordt nagedacht over mensen en organisaties in onze omgeving die behulpzaam kunnen zijn. Als één van de eerste acties wordt een quick scan (korte literatuurstudie) gevraagd over de factoren die de conservering/bederf beïnvloeden.

Leren innoveren

Naast het literatuuroverzicht wordt ook direct een brainstormsessie/workshop gepland om zoveel mogelijk kennis en ideeën te genereren waar het netwerk mee verder kan. Ongeveer 20 organisaties en personen hebben interesse en wonen de bijeenkomst in maart bij onder begeleiding van een externe procesbegeleider om voldoende creatieve output te krijgen. Het onderwerp en de oplossingsrichtingen worden breed besproken. Niets is te gek. Voor iedereen een aanstekelijke dag. Veel contacten zijn gelegd, via attentiemail snelle terugkoppeling van resultaten. Het groepsproces heeft een swing gekregen, 'de oplossing' komt niet direct bovendrijven. Ook uit de literatuurstudie blijkt dat de factoren om gras langer vers te houden zeer vele zijn en complex te beïnvloeden in de

Netwerkanalyse: Anton Stokman is initiatiefnemer van het netwerk. De andere melkveehouders zijn gebruikers van het netwerk. Hanneke Pompe is een structurele leverancier en partner in het projectidee. Alle deelnemers hebben ervaring met 'netwerken' en kennen de wegen in kennisland. Deelnemers hebben voeren van vers gras gemeen en zouden allemaal de knelpunten rondom voeren willen oplossen. Oorspronkelijke inspiratie komt uit netwerk Jacob Noord in Zeijen met zelfvoedersysteem.

Coherentiecirkel I: Er speelde meer dan alleen scherp krijgen of sprake was van individuele of gemeenschappelijke belangen. We hebben ook vrij intensief geworsteld met de doelstelling van het netwerk: gaat het nu om voerkwaliteit, om arbeidsbehoefte of om arbeidsfilm. Zijn we daar zelfs wel uitgekomen, gaandeweg verschoven de accenten ook nog wel eens voor mijn gevoel.

Coherentiecirkel II: Opstellen van projectplan gaat voortvarend. Er is voor de begeleiders moeilijk te achterhalen waar precies de drive zit. Is het gemeenschappelijk of zijn het drie individuele belangen? De behoefte aan ontsluiten van kennis voor oplossing heeft hoge prioriteit. Niet helder voor begeleiders is of dit netwerk een lerend netwerk is of een echt innovatienetwerk. Daarnaast hebben de netwerkbegeleiders wat gestoeid met de doelstelling van het netwerk; gaat het om minder voer verliezen, om arbeidsbehoefte of arbeidsfilm. Achteraf blijft de vraag of we dat wel echte scherp hebben gekregen. Gaandeweg is het accent ook verschoven van voer naar arbeidsbehoefte.

Netwerkanalyse: Dit netwerk (en haar begeleiders) is gewend te netwerken. Het lukt makkelijk en snel een groep mensen aan zich te koppelen voor een brainstormsessie over conservering en houdbaarheid. De attentiemail van NidV is hierbij een handig hulpmiddel. Ook het inschakelen van een creatieve procesbegeleider was een goede zet.

Innovatiespiraal: Vanuit het idee en de beschikbare kennis ontstaat langzaam het besef dat we de 'oplossing' moeten zoeken in een samenstelling van diverse onderdelen. Wellicht zijn de ambities erg hoog geweest om 'even' een nieuwe conserveringsmethode te vinden. De plannen voor een nieuw systeem worden concreter gemaakt. Tijdens de uitwerking van de oplossingsrichting komt ook de vraag voor arbeidsbesparing aan de orde. Logisch als je concreter wordt en de consequenties voor het eigen bedrijf gaat benoemen.

Moeilijk is in deze vraag of je juist wel of juist niet moet laten leiden door het kostenaspect als je een goed idee hebt. Euro's staan meestal innovatief denken in de weg.

praktijk. Het idee ontstaat dat er niet één technische oplossing zal zijn, maar dat we moeten zoeken naar een samengestelde oplossing o.b.v. conservering, voersysteem en bijvoorbeeld stalinrichting.

Investeringsruimte bepaalt vervolg

Bij de uitwerking van mogelijke oplossingsrichtingen wordt de vraag gesteld hoeveel er eigenlijk is te besteden. Hiervoor worden de mogelijke voordelen op een rij gezet en uitgedrukt in euro's. Het grootste voordeel zou moeten komen uit de arbeidsbesparing van tweemaal per dag voeren en aanschuiven naar eenmaal per dag of minder. Uit de arbeidsregistratie door de deelnemers blijkt dat zomerstalvoeding op deze bedrijven helemaal niet veel extra werkt kost ten opzichte van summerfeeding. De harde cijfers geven zo een goed inzicht in de mogelijke besparing en daarmee de investeringsruimte voor stal of voersysteem aanpassingen. Tegelijk wordt Johan Weelink (Weelink voersystemen) bij het netwerk gevraagd als deskundige. Hij brengt veel kennis in. Dat brengt nieuwe energie in de groep. Echter de alternatieven bieden nog steeds te weinig investeringsruimte.

Verser dan vers kan niet

In juni verwisselen de rollen van de eerste en tweede netwerkbegeleider. In juli lijkt de groep vanwege de beperkte investeringsruimte niet verder te komen met het langer vers houden van het gras. Samen wordt tijdens de bijeenkomst grondig geëvalueerd. Dit leidt tot de conclusie dat gras op stam het goedkoopst is en beste vers blijft. Alles wat je er daarna extra aan doet werkt kostenverhogend. Er liggen geen haalbare alternatieven binnen handbereik. Het voordeel van vers gras voeren blijft door alle berekeningen en verkenningen boven water. De hoge voederwaarde, de hoge opname en de lage loonwerkkosten houden het systeem van zomerstalvoeding voor de deelnemers zeer rendabel en interessant. Dit willen ze dan ook graag behouden en daarom richt de groep zich vanaf nu meer op het voersysteem en de logistieke voordelen en arbeidsbesparingen die daarbij te behalen zijn.

Netwerkanalyse: Dhr. Weelink wordt tijdelijk betrokken bij het netwerk als kennisleverancier door de trekker. Ook na deze bijeenkomst betreft de trekker in zijn rol als vrije actor regelmatig nieuwe kennis en mensen bij het netwerk. Als interventie kan dit nuttig zijn. Als je wilt innoveren en realiseren is het wellicht nuttiger partners te betrekken in plaats van tijdelijke kennisleveranciers.

Coherentiecirkel: Door de nieuwe kennisinzichten, andere netwerkbegeleider en kennisleverancier ontstaat een nieuwe balans in het groepsproces. Dhr. Weelink neemt af en toe de rol van monitor, de netwerkbegeleider de rol van regelgever, onderhandelaar en bemiddelaar.

Innovatiespiraal: Omdat de weg doodloopt wordt een (ver)nieuwde insteek gekozen. In overleg met de programmaleiding wordt besloten ook de arbeidsinsteek/voersysteem goed te keuren. Als netwerkbegeleider probeer ik goed door te vragen wat de groep wil en welke realisatie ze voor zich zien aan het einde van dit traject. Hoewel verschillend kunnen ze dit wel ieder voor het eigen bedrijf benoemen.



Dia met een van de eindconclusies; zie www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken

Een goede herfst is beter dan een ...

Na het aanpassen van de koers wordt opnieuw gebrainstormd in de groep. Hieruit komen drie varianten die toegepast kunnen worden op vers gras en liefst ook op silage: (1) Grijpgraag van Lely (grijper aan rails), (2) voerschuif (combinatie van mestschuif en voerschuif), (3) gezamenlijk oogsten, oprapen en voeren. Deze varianten worden verder uitgewerkt door de deelnemers. Anton Stokman (trekker) legt voor de uitwerking contacten met Lely en JOZ. Johan Weelink wordt bedankt voor zijn inbreng. De varianten worden door Hanneke Pompe doorerekend op (arbeid)technische en economische voordelen. Tegelijk gaat een groep studenten (van Wageningen Universiteit via Hanneke Pompe) aan de slag met een idee van Timo ter Voort over gras uit de kas (Hydroponic grass). Een systeem wat in Australië is uitgetest en wellicht perspectief heeft voor de melkveehouderij in Nederland. Anton Stokman is in contact gekomen met Timo ter Voort op één van zijn expedities. Ook één van de oorspronkelijke ideeën om middels koolzuurijs de houdbaarheid van vers gras te verlengen is nog niet helemaal van de baan. Als blijkt dat kleine hoeveelheden koolzuurijs zelfs in Friesland zijn te bestellen, willen Wiebe Nauta en Jolmer de Vries dit graag even uitproberen. Uiteindelijk levert dit geen perspectief op, maar wel energie door even zelf iets te doen en te ervaren.

Innovatiespiraal: Na de zomer gebeurt er van alles. De studenten gaan aan de slag, nog meer kennis wordt vergaard en vastgelegd. Het idee van gras in de kas lijkt kostentechnisch nog niet haalbaar.

Twee deelnemers testen zelf het koolzuurijs op het bedrijf. Inspirerend is het om concreet wat te doen (ook advies netwerkbegeleider), resultaat niet geschikt voor vervolg. De drie perspectiefvolle ideeën worden verder uitgewerkt en onderbouwd met financiële cijfers. Afhankelijk van de uitkomsten worden de ideeën verder uitgewerkt en gerealiseerd. Als netwerkbegeleider blijft soms de vraag of het gaat om meer kennis of om het streven naar een verandering in handelen. (soms is dat onderscheid niet zo nadrukkelijk).

Concreet maken voor jezelf

Voor de melkveehouders komt steeds duidelijker vast te staan dat zomerstalvoeding een goed en efficiënt systeem is binnen de eigen bedrijfssituatie. Binnen de drie varianten die berekend worden, loopt de vergelijking met summerfeeding daarom ook weer mee. De drie gekozen varianten hebben de belangstelling van alle deelnemers, maar ieder herkent zich het meest in één van de drie.

Anton (Grijpgraag), Jolmer (voerschuif) en Wiebe (samenwerken). Voor ieder een variant die reëel zou kunnen worden en wat bij kan dragen aan de eigen situatie. Daar ontstaat dan ook de gezamenlijke energie, dat weten de deelnemers ook van elkaar. In het vervolg van het jaar zal het mogelijke voordeel en de haalbaarheid verder duidelijk worden. De voordelen van vers gras delen de netwerkveehouders, een nieuw voersysteem kan er komen als het voor het eigen bedrijf haalbaar is. Inspiratie komt dan met name van collega's die ook nieuwe systemen aanschaffen (systeem triolet) en bedrijven zoals JOZ die meedenken omdat ze daarvoor drive en passie hebben.

Netwerkanalyse: Het netwerk en haar trekker zijn zeer goed in staat nieuwe inspirerende mensen en kennisleveranciers aan zich te binden. Dit soort netwerken zijn voor hen ook interessant. Als netwerkbegeleider probeer je dan met name te kijken waar de werkelijke energie zit in daden, in plaats van nog meer energie/kennis in de groep te brengen.

Met voldoende netwerkervaring en een beetje begeleiding realiseert de groep zich nog verder buiten bestaande kaders te kunnen denken. Waarom zou je nog inkuilen als je alle gras vers zou kunnen voeren en 's winters alleen maïs hoeft te voeren? Misschien kun je in de winter wel gras uit de kas voeren en verbouw je daar zomers komkommers of tomaten?

Netwerk: Energie uit biomassa

Bio-energie bindt 'tegengestelde' belangen

Lubbert van Dellen en Bert Philipsen

Het netwerk is ontstaan uit een groep mensen met verschillende persoonlijke belangen en waarbij het gebied Zuidwest Friesland centraal staat. Het netwerk bestaat uit twee extensieve melkveehouders, een oud-melkveehouder, een kachelproducent, een manager van de grasdrogerij te Harich, een terreinbeheerder van SBB en een ondernemer die zich heeft toegespitst op handel in industriële producten. Het netwerk is bij elkaar gekomen door de bezielende energie van de trekker. De persoonlijke belangen variëren van:

- "Ik heb een palletkachel, kan ik die ook stoken op goedkopere biomassa uit het gebied i.p.v. houtpallets van elders?"
- "Wat kan ik als extensieve melkveehouder met het overschot aan gras?"
- "Waar laat ik als terreinbeheerder het natuurgras?"
- "Ik wil wel meer palletkachels verkopen?"
- "Hoe combineren we commerciële melkveehouderij met inrichting/onderhoud gebied wat het gebied ook nog interessant maakt en houdt voor toerisme?"

Het netwerk kan worden getypeerd als een innovatienetwerk. Er zijn verschillende partijen aanwezig met verschillende belangen die goed bij elkaar aansluiten. De individuele drive op het gemeenschappelijke belang is echter niet heel groot omdat een ieder op dit moment met de huidige situatie goed uit de voeten kan en er geen sterke individuele druk is om te veranderen.

Bio-energie bindt alle plattelandsbelangen

De belangen van toerisme enerzijds en de agrarische sector anderzijds groeien uit elkaar. Dit spitst zich vooral toe op het kleinschalige coulisselandschap afgewisseld met percelen natuur versus de efficiënt ingerichte graspercelen. Het netwerk is overtuigd van de bindende kracht van energie uit biomassa tussen deze belangen. Toerisme heeft vooral belang bij verscheidenheid en afwisseling. Naast groen gras wenst ze natuurpercelen, rietpercelen eventueel zelfs olifantsgras, rietkragen en afwisseling van commerciële graspercelen met percelen met een ander beheer. Cruciaal voor het in stand houden hiervan is beheer en verschraving. Dit betekent dat het natuurgras eenmalig moet worden afgevoerd, riet moet worden gemaaid etc. Vroeger was er veel belangstelling uit melkveehouderij voor het gras, maar dit neemt sterk af. Terreinbeherende instanties kampen met beheerskosten.

Vroeger had de melkveehouderij belangstelling voor gras, tegenwoordig is het belang slechts de mestplaat-singsruimte. Schaalvergroting leidt tot minder tijd voor beheer van platteland. Maar ook voor steeds minder mensen die zich met de landbouw verbonden voelen omdat een geringer deel van de bewoners zelf werkzaam is in landbouw.

Netwerkanalyse: Dit netwerk is uniek vanwege haar ontstaan en opbouw. Alles is ontstaan vanuit de inspirator Ekke Atsma. Hij heeft hierbij enkele collega's gezocht. Deels zijn dit ook inspirators, deels mensen die iets komen halen c.q. brengen.

Ekke had de rol van vrije actor en het mandaat van de groep om nieuwe dingen in te brengen. Hij was ook nadrukkelijk degene die tussen de bijeenkomsten de energie in de groep hield of bracht als het haperde.

Tegelijk brengt dit meestal minder structuur. Structuur en ordening zat ook niet bij de andere leden van het netwerk. Dit zorgde voor een sterk beroep op de begeleider om de structuur in de bijeenkomsten te houden, maar ook om Ekke gestructureerde stappen te laten zetten.

Een andere deelnemer had veel ordening en structuur, maar was ook de ondernemer die het meeste probeerde te halen op korte termijn. Toen hij zag dat dit niet in september 2006 ging lukken, zakte hij weg.

Innovatiespiraal: Dit netwerk heeft vele malen in de innovatiespiraal gezeten, deze fases werden ook erg snel doorlopen. In luttele minuten werd soms het proces pril idee-inspiratie-planvorming doorlopen. Snel werd het plan economisch getoetst en afhankelijk van de uitkomst ging dit verder.

Rode draad was steeds een break-evenbenadering gericht op de prijs van houtpallets. "Komen we in de buurt of eronder?" Deze stappen zijn naar schatting 10-13 keer doorlopen.

Het groepsproces verliep dan als volgt. De groep was in dialoog, de begeleider tekende de processen op flipover. Vanuit het proces werden vragen gesteld over de uitgangspunten voor de berekening waar de groep vaak snel antwoord op kon geven. De snelle halers in het netwerk hadden dan vaak de conclusie al getrokken voordat de rekenmachine eraan te pas kwam.

De flip-over als ordening was een krachtige warme interventie.

Coherentiecirkel: de groep is in februari voor het eerst bij elkaar gekomen, het netwerk is ontstaan vanuit de vraag "wat kom je halen, wat kan je brengen". Dit heeft geleid tot een groepsproces.

Van de vier fases kwam ruil en uitdaging sterk naar voren afgewisseld met dialoog. Ordening was voor het netwerk een fase waarin ze zich niet thuis voelden. Steeds was dit voor mij als begeleider een vraag in hoeverre ik (soms met gedwongen interventies) deze fase naar voren bracht.

Door het natuurgras, riet en snoeihout te gebruiken voor energiewinning, blijft het landschap in stand en kan het beheer van de overtollige gronden tegen lagere kosten. Dit kan tevens een oplossing bieden voor melkveehouders die grond huren voor de mestplaatsingsruimte, maar nauwelijks belangstelling voor het gewas hebben. Eenmaal met deze visie aan de slag blijkt er in het gebied veel meer biomassa aanwezig te zijn die geschikt is voor energiewinning.

De lokaal geproduceerde energie van lokale biomassa kan lokaal worden gebruikt. Zeker voor de vele locaties in dit gebied die niet zijn aangesloten op het landelijke gasnet kan dit snel interessant zijn.

Graspallets, uitdaging is het water.....

De uitdaging om groen materiaal te gebruiken voor pallets waar een palletkachel op kan stoken, heeft te maken met het sintelgedrag. Verbranding van dit materiaal leidt tot veel as en het aankoeken van sintels in het afvoerkanaal waardoor het systeem regelmatig schoon moet worden gemaakt. Dit past niet bij de particuliere gebruiker welke met hetzelfde gemak als gas of olie haar kachel wil stoken.

Door veel te netwerken en informatie te combineren heeft het netwerk ontdekt dat een mengsel van biomassa, waar groen materiaal (gras) een deel van is, wel geschikt is. Belangrijke aanvulling moet gezocht worden in hout en riet. Hooi lijkt zich in dit proces meer als hout/riet te gedragen dan als gras. In deze combinatie is sintelgedrag een kleiner probleem.

Vanuit het rendement gezien is het echte probleem het vochtgehalte van het materiaal. Veel warmte is nodig om iets van 30% drogestof uiteindelijk te verbranden (vergeleijk met een nat blok hout in een kachel). De suggesties om dit op te lossen variëren van een droogvloer, het gewas door de zon laten drogen tot hooi, persen in balen tot het zoeken naar een kachel met meervoudige verbrandingsprocessen. Uiteindelijk lijkt een dergelijke kachel gecombineerd met balen hooi de beste oplossing. Via via hebben we contacten gelegd in Duitsland waar een dergelijk proces loopt. De vrijkomende warmte wordt daar gebruikt voor een industrieel proces.

Nieuwe toekomst voor grasdrogerij komt te laat.....

De grasdrogerij zet vraagtekens bij de toekomst. De huidige subsidie uit Brussel voor de energie wordt afgebouwd. Elk jaar wordt er door boeren minder gras gedroogd. De grasdrogerij heeft dit opgevangen door o.a.

800 ha te gebruiken en het gras hiervan te drogen en het product te verkopen voor de handel. Er is een traject opgezet om te onderzoeken of mestvergisting een oplossing kan bieden, maar dit blijkt niet haalbaar te zijn. In enkele beladen bijeenkomsten wordt het besluit genomen door de leden van de coöperatie om de drogerij te sluiten. Dit onder druk van de kans op een groot exploitatieverlies in de komende jaren.

Het net opgezette netwerk kwam op de valreep met het inzicht dat een specifieke kachel erg geschikt is om warmte te produceren uit biomassa waarop de grasdrogerij een gigantische besparing kon realiseren in haar energiekosten. Daarnaast kon de pers van de drogerij ingezet worden om de pallets te persen voor de palletkachel. Helaas was dit al te laat voor de grasdrogerij.

Coherentiecirkel: Achteraf gezien is dit netwerk voor enkele deelnemers gestart als (laatste) strohalm om de grasdrogerij open te houden. Toen duidelijk werd dat dit niet ging slagen, was de energie helemaal weg en was de discussie negatief kritisch en terneergeslagen.

Op dat moment was de rol van de netwerkbegeleider cruciaal. Hij wist de initiatiefnemer in te laten zien dat er meer wegen waren om het prille idee te realiseren en dat het netwerk misschien zelfs wel teveel was opgesloten in het idee van de grasdrogerij.

Innovatiespiraal: Nadat de knop bij de initiatiefnemer was omgegaan, heeft de begeleider een bijeenkomst georganiseerd om ook de andere netwerkleden dit in te laten zien. Op dat moment nam de netwerkbegeleider ook de rol van inspiratie en pril idee over en werd het netwerk even geheel door hem getrokken.

Toen het inzicht oversloeg op de groep is achteraf de meest succesvolle bijeenkomst gerealiseerd. Toen is het pril idee van de combinatie van twee typen kachels echt in de groep geland.

Coherentiecirkel: Belangrijke momenten achteraf hebben te maken met een inspirator (meestal de initiatiefnemer of soms een andere netwerkdeelnemer) die als een strateeg enigszins gefrustreerd de strijd opzoekt vanuit het belang om iets te doen met de inspiratie.

De emotie gaf de anderen de kracht om hun inspiratie te vertalen tot een pril idee. Met dat prille idee kon het netwerk weer de innovatiespiraal in.

Veranderdriehoek: In het netwerk zitten enkele veranderaars (vooral inspirators van een verandering) en verschillende overlevers die rustig afwachten op een moment dat er een voordeel uit komt. Het netwerk heeft een duidelijk gebrek aan ordebewakers. Hierdoor worden de krachten van de overlevers onvoldoende benut om de inspirators uit te dagen. Vervolgens worden de uitdaging onvoldoende vertaald in een mogelijk pril idee (terwijl een overlever pas warm wordt van een plan).

Dit doet een groot beroep op procesbegeleiding (stellen van de juiste vragen die ook inhoudelijk zijn). Regelmatig leidde dat oom bij de begeleider tot twijfel. "Maak ik het netwerk niet te afhankelijk van mij? Is het netwerk wel in staat om iets met dit prille idee te doen? Hoe lang ga je door met nieuwe wegen als de ingeslagen route onjuist blijkt te zijn?"

Van de twee netwerkleden die uitstappen had één een hele goede neus voor mogelijkheden om het doel te realiseren. Hij nam ook soms de rol van ordebewaker over. Zij laten met zijn tweeën nu ook het ondernemerschap zien om via een andere route (bruinkool uit Duitsland) hun doel (kachel stoken op goedkopere pallets) toch te realiseren.

Ondernemerschap inbrengen in het netwerk is voor dit netwerk van wezenlijk belang.

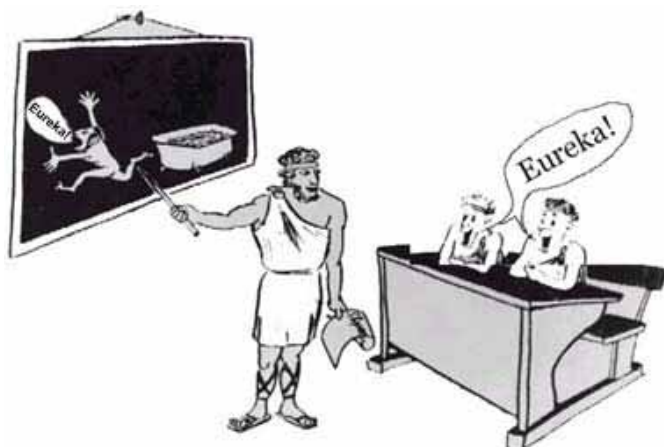
Ondanks deze tegenvaller voor het gebied en de leden zag het netwerk perspectief om door de kracht van haar inzicht verder te gaan om de realisatie op een andere wijze te onderzoeken.

Eureka! Verschillende kachels combineren tot systeem geeft verbluffende mogelijkheden

De kachelleverancier verraste ons keer op keer met verschillende typen kachels die hij kon leveren. Een andere veehouder ging daar overheen met kachelsystemen die zijn zonen in Denemarken zien (want die boeren daar). De initiatiefnemer kwam met contacten van kachels in Duits-

land voor industriële processen en de universiteit van Kassel die een compleet dorp bij Göttingen van energie voorziet (warmte en elektrisch). Dit is geproduceerd op biomassa (covergisting van mest gecombineerd met kachels met meervoudige verbranding).

Met elkaar was het moeilijk om een keuze te maken welke systemen nu het beste zouden passen. Uiteindelijk



Het eureka-moment was de combinatie van verschillende kachelsystemen.

Coherentiecirkel: Het netwerk heeft enkele malen helemaal stil gelegen. Allereerst toen de conclusie werd getrokken dat graspellets te duur waren, daarna met de sluiting van de grasdrogerij, daarna met de conclusie dat pyrolyse/covergisting te complex/duur was, daarna bij de te grootschalige aanpak van de biowerf (Wolter) en uiteindelijk toen hotel Galamadammen afhaakte bij de projectaanvraag voor 2007.

Het proces van negatieve conclusie en nieuwe weg vinden om doel te realiseren ging langzamerhand gemakkelijker. Men liet zich steeds minder gemakkelijk uit het veld slaan.

Als netwerkbegeleider ben je wel continue aan het switchen tussen de rol van ordening (soms met harde hand), reflectie op de inspirator (hem helpen aan pril idee) en organiseren dat de info uit de groep komt en dit vertalen naar een mogelijk plan.

kwam de doorbraak doordat de netwerkbegeleider en enkele deelnemers steeds de combinatie van verschillende systemen zochten.

Eerst is dat gezocht bij covergisting en pyrolyse maar dit bleken te complexe processen te zijn. De oplossing lag in verschillende kachels combineren tot een systeem.

De enige kachel die voor consumentengebruik en processen waarbij niet continue warmte wordt gevraagd, geschikt is, is de palletkachel. Een simpel systeem van een kachel die zichzelf met een vijzeltje voedt met pallets (6 mm dikke brokjes). Dit systeem vraagt nauwelijks onderhoud, is goedkoop in aanschaf en simpel in gebruik. Het economische rendement staat en valt met de prijs van de pallets, waar het uiteindelijk in dit netwerk om begonnen is.

Als je biomassa wilt drogen en persen tot pallets met reguliere energie, zijn houtpallets vaak goedkoper. Echter een systeemkachel met meervoudige verbranding geeft aanzienlijk meer mogelijkheden. Deze kachel brandt juist prima (90% rendement) op gras/hooi/riet/takken en kan gevuld worden met ronde balen, wat past bij de huidige agrarische mechanisatie. Het unieke van deze kachel is de meervoudige verbranding met verschillende verbrandingskamers waarbij de vrijkomende stoom ook wordt gebruikt. Knelpunt van dit systeem is wel dat het een volcontinue verbranding is die alleen geschikt is voor productie van grotere hoeveelheden warmte.

De systeemkachel blijkt erg geschikt te zijn om zichzelf te stoken op tweede soort biomassa (qua sintelgedrag) en de vrijkomende warmte kan gebruikt voor diverse oplossingen (ziekenhuis, bejaardentehuis, zwembad, hotel, nieuwbouwwijk, kas, grasdrogerij). Op dalmomenten kan de warmte worden gebruikt voor het drogen van eerste soort biomassa tot pallets voor de palletkachel. En toen was het plaatje rond.

De biowerf geboren...

Het plaatje was dan wel rond, maar in welk concept plaats je dat dan? Toen we een Wageningen UR-deskundige hadden uitgenodigd voor een discussie kwam de groep tot het inzicht hoe belangrijk het verzamelen en inzicht hebben in de beschikbare biomassa was. Toen de initiatiefnemer wederom de beschikbare havens bij Harlingen en Lemmer benadrukte, viel de term scheepswerf....en toen biowerf.

De systeemkachel staat daarbij centraal. Rondom deze kachel wordt alle beschikbare biomassa verzameld en opgeslagen. Belangrijk is om het materiaal te scheiden enerzijds op vochtgehalte en anderzijds op de aanwezigheid van (hout)vezels. Verder zullen sommige producten ook gehakseld moeten worden.

Het iets vochtigere, minder vezelige of juist grovere materiaal is prima geschikt om ter plekke de systeemkachel mee te stoken. De vrijkomende warmte kan voor diverse processen worden gebruikt en op dalmomenten voor het drogen van eerste soort biomassa tot pallets voor palletkachels.

Als er teveel biomassa wordt aangevoerd wat vanwege sintelgedrag niet geschikt is voor palletkachel, en er voldoende van dergelijke biomassa is voor de systeemkachel, kan deze biomassa ook worden gedroogd tot pallets. Echter deze pallets moeten dan voor industriële processen worden gebruikt (elektriciteitscentrales).

Samen informatie zoeken even krachtig als topdeskundige

Toen het netwerk voor het eerst bij elkaar kwam, was de eerste vraag wanneer iemand van Wageningen UR een verhaal kwam vertellen over ervaringen met gras en kachels. Tegelijkertijd was het net een hok vol kakelende kippen, want iedereen wist vanuit zijn eigen achtergrond al veel. Er is toen direct begonnen om de verschillende blokken te benoemen waar inzicht in moest komen (typen palletkachels, anders kachelsystemen, onderzoeken m.b.t. verbranding van gras, rendementsinschattingen en ervaring met covergisting/pyrolise). Alleen of met twee man is dit uitgewerkt, veel info verzameld en vertaald tot conclusies.

“We schrokken van elkaar hoeveel inzichten we hadden”, topper was uiteindelijk Henk Haantjes die op één A4-tje een rendementsberekening maakte. Tegelijk gaf deze berekening keihard aan dat pallets persen in de grasdrogerij (op reguliere energie en warmte) financieel relatief duur was. Tegelijk triggerde dit ook weer om juist op dat onderdeel verder te zoeken.

Toen op 23 augustus de Wageningen UR-deskundige kwam voor de discussie viel dit eigenlijk wat tegen. Hij kwam tot dezelfde conclusie, terwijl het netwerk al verder was gaan zoeken naar oplossingen hiervoor. De conclusie die al getrokken was, dat pyrolise en andere processen veel te complex zou worden, werd nog eens bekrachtigd. Toch was het lastig om de Wageningen UR-deskundige ‘down to earth’ te krijgen om hem mee te laten denken in een kleinschalige aanpak.

Fijn stof geeft juist kans voor kleinschalige aanpak

Bij alle plannen en ideeën komt ook de vraag hoe je dit kunt realiseren. Belangrijk knelpunt hierbij is de regelgeving en specifiek die van fijn stof. Grote installaties stranden vaak op dit punt. Juist kleinere installaties (zoals onze systeemkachel) lijken qua totaalhoeveelheid fijn stof onder een bepaalde grens te blijven. Dit geeft aanzienlijk ruimere mogelijkheden. Vergelijk het maar met de grens van 200 melkkoeien. Daarboven is een ander type vergunning nodig. Of een biowerf kan worden gezien als agrarisch bedrijf, of alleen gerealiseerd kan worden op een industrieterrein is op dit moment een vraag. In 2007 gaat het netwerk verder om de plannen van de biowerf nader te concretiseren.

Effectmonitor: het netwerk heeft diverse malen de innovatiespiraal in een korte tijd doorlopen. Ze zijn erin geslaagd om hun inspiratie via een pril idee om te zetten tot een concreet plan. Praktisch gezien is het plan uitvoerbaar. Cruciaal is de juridische ruimte om het plan uit te voeren en het ondernemerschap om het ook daadwerkelijk te doen. Belangrijk voor het netwerk is de aanvulling met enkele ondernemers. Enerzijds de competenties om de werf daadwerkelijk op te zetten, anderzijds ondernemers die vanuit hun bestaande bedrijf belangstelling hebben voor energie geproduceerd uit lokale biomassa uit Zuidwest Friesland.

Door het regelmatig vallen en opstaan, is het netwerk robuust geworden. Cruciaal hierin was juist het trekken van negatieve conclusies en vanuit de oorzaak van de conclusie komen tot een nieuwe inspiratie of pril idee. In het begin was dit juist de rol van de netwerkbegeleider. Later namen andere leden van het netwerk dit over. Kennis is vooral verworven door het netwerk van de leden van dit netwerk te benutten.

Er is een goede verbinding geslagen met Staatsbosbeheer, verder liggen er ook veel verbindingen naar het buitenland via de leden van het netwerk (Denemarken, Duitsland, Tsjechië en Polen). Er is een goede verbinding ontstaan met het Van Hall Instituut. En zoals het nu lijkt ook een goede verbinding met een mogelijke afnemer van warmte.

De plannen van dit netwerk kunnen een sterke rol spelen in de strategische ruimte voor de grondgebonden landbouw. Juist in de grondgebonden landbouw is veel biomassa te vinden die geschikt is voor bio-energie. In het netwerk is het vertrouwen in bio-energie als cruciale verbindende schakel tussen landbouw en de samenleving alleen maar sterker gegroeid. Grote winnaars hiervan zijn toerisme en platteland.

Belangrijke lessen:

1. Het ontbreken van structuur in de groep moet goed bespreekbaar worden gemaakt. Onderlinge taakverdeling en elkaar daarop aanspreken is dan een eerste noodzaak.
2. Het is goed om achterliggende belangen van netwerkdeelnemers goed in beeld te hebben.
3. Pas op voor een te grote inhoudelijke betrokkenheid van netwerkbegeleider bij het netwerkinitiatief.
4. Ga uit van verschillende sporen i.p.v. op één paard te wedden. Dit voorkomt teleurstellingen achteraf.
5. Maak vooral gebruik van de individuele netwerken (kennissen) van de netwerkdeelnemers. Dit verhaal maakt duidelijk dat op die manier veel inspiratie, kennis en nieuwe mogelijkheden in beeld zijn gekomen.

Netwerk: Snelle Signalering Dierziekten

Signalering Dierziekten kan inderdaad sneller!

Johan Zonderland

Netwerkvorming

Het netwerk is ontstaan na een oproep van LTO Noord om geïnteresseerde varkenshouders bijeen te krijgen om gezamenlijk te werken aan snelle signalering van dierziekten. Tijdens de eerste bijeenkomst van het netwerk in aanwezigheid van de Wageningen UR-begeleider kenden de meeste varkenshouders elkaar niet. Door LTO Noord was ook een deskundige van GD gevraagd om te participeren in het netwerk. De eerste bijeenkomst was dus ook wat onwennig. Elk bedrijf kent zijn eigen gezondheidsstatus waarmee een reeks van ziektekiemen in meer of mindere mate voorkomt. Indien dit bekend is, kan men via verschillende opties tot een plan komen om deze gezondheidsstatus te verhogen. Daarnaast is het minstens zo belangrijk dat insleep van (nieuwe) ziektekiemen wordt voorkomen. Mocht onverhoopt toch een ziektekiem binnenkomen, dan is het zaak om hier snel achter te komen (herkenning) om vervolgens adequate maatregelen te kunnen treffen. Er is al veel bekend rondom herkenning van ziektebeelden en het voorkomen van insleep van ziektekiemen. Echter het ontbreekt nog aan praktische handvaten (simpele checklists of protocollen) waarmee een willekeurige varkenshouder (zowel fokker, vermeerderaar als vleesvarkenshouder) mee uit de voeten kan.

Het doel van dit netwerk van acht varkenshouders en de GD is om een handvat (beslisboom) te ontwikkelen waarmee via waarnemingen bepaald wordt welke potentiële dierziekte er in de varkensstal heerst. Daarnaast moet aan de hand van de beslisboom ook beslist kunnen worden of er een specialist nodig is.

De zoektocht naar het eindproduct

Bij de inventarisatie van de persoonlijke interpretatie van het netwerkdoel (snelle signalering dierziekten) bleek er nogal wat variatie te zijn. Een aantal wilden echt ziekten vroegtijdig kunnen signaleren in de stal, terwijl anderen met name de gezondheidsstatus van eigen bedrijf op een hoger niveau wilden brengen. Een aanwezige medewerker van de GD was aanwezig en gaf aan dat er rondom signalering van dierziekten al veel bekend was en een soort beslisboom relatief simpel en snel te realiseren was. Hij wilde meer inzetten op het verhogen van de gezondheidsstatus van bedrijven waarvoor de netwerkleiden bloed op hun bedrijf moesten tappen om daarmee inzicht te krijgen in hun gezondheidsstatus. Er werd door de netwerkgroep dan ook besloten om op hun eigen bedrijven bloed te gaan tappen en voor de tweede bijeenkomst in te steken op het verhogen van de bedrijfsgezondheidsstatus.

Netwerkanalyse: De indiener en contactpersoon van het netwerk, is toch wel de initiator en drijvende kracht achter het netwerk. Via kanalen binnen LTO Noord zijn geïnteresseerde varkenshouders samengebracht en de GD was eveneens vanaf het begin betrokken (met name door hun expertise op het onderwerp) en is een volwaardig partner binnen het netwerk. Via de netwerkbegeleider zijn gast-sprekers zoals de Wageningen UR-deskundige en onderzoekers van Praktijkcentrum Sterksel gevraagd. Voor het realiseren van hun eindproduct (beslisboom op internet) is een extern bureau ingeschakeld waarmee GD contacten had. De initiatiefnemer is gevraagd om vanuit het netwerk plaats te nemen in de klankbordgroep 'Informatiedragers besmettelijke dierziekten' van het PVE.

Innovatiespiraal: Het netwerk is begonnen met een pril idee om voor varkenshouders een praktische tool te maken waarmee dierziekten snel op het bedrijf gesignaleerd kunnen worden. Het idee van de beslisboom heeft lang in de inspiratiefase gehangen, maar na de zomervakantie is het snel tot concrete planvorming gekomen en medio november zit de beslisboom in een ontwikkelstadium. Het is de bedoeling om een demoversie van de beslisboom voor eind 2006 te realiseren en deze weg te zetten in bijvoorbeeld een PVE-project zodat de demoversie verder uitgewerkt kan worden (nu maar één ziekte beschreven).

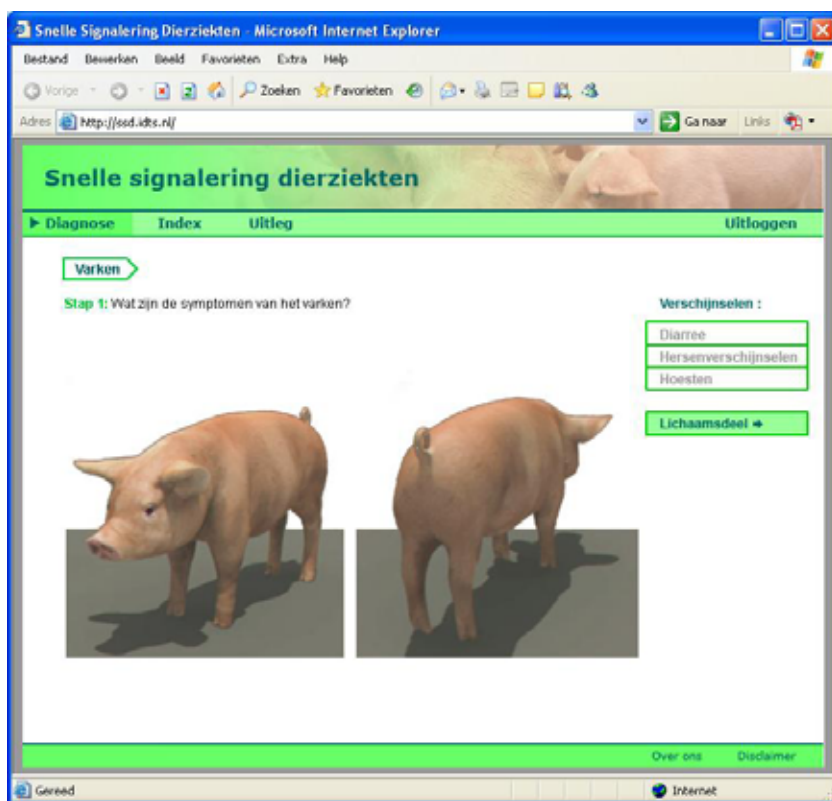
Coherentiecirkel: De indiener van het netwerkidée was in het begin in de groep de grote inspirator en trekker. Omdat de varkenshouders binnen de groep elkaar niet kenden, was het in de eerste bijeenkomsten nog wat aftasten. De GD-medewerker die als expert binnen de groep zat, had een positieve invloed binnen de groep doordat deze de groep continu van kennis voorzag.

Ook een bijeenkomst waarin kennis over de weerstand van varkens door de Wageningen UR-deskundige werd ingebracht, had een positief effect op de groep. Door in twaalfallen met het onderwerp aan de slag te gaan, leerden men elkaar beter kennen. Door de netwerkleiden in deze sessie op te laten schrijven wat ze op hun bedrijf gingen aanpassen met de opgedane kennis, werden de leden uitgedaagd. De volgende bijeenkomst kwam het onderwerp terug en waren er heel veel puntjes op het eigen bedrijf doorgevoerd.

Halverwege het jaar is het netwerk in een busje naar Sterksel geweest. Deze trip heeft het groepsgevoel van de netwerkleiden versterkt en de leden dichter bij elkaar gebracht. Zo'n tripje waarin kennisvergaren en informeel samenzijn centraal staan, had eigenlijk al wat eerder in het jaar moeten zodat de netwerkleiden elkaar sneller hadden leren kennen.

In de tweede bijeenkomst kwam door omstandigheden een andere medewerker van GD en vervolgens werd de discussie over de netwerkdoelen opnieuw gevoerd. Vooral omdat bij het opzetten van de beslisboom mogelijk een probleem voor varkenshouders kon ontstaan omtrent meldplichtige ziekten. Want een paar simpele symptomen als hoest en koorts zouden ook op varkenspest kunnen duiden. Dit zou het gebruik van beslisboom wel eens zwaar kunnen belemmeren en dit werd ook door de groep als zodanig herkend. Er werd dan ook besloten om met de beslisboom te focussen op bedrijfsgebonden ziekten. Hoe de beslisboom er verder uit zou moeten zien was nog niet precies duidelijk, maar de GD-deskundige had hier wel een idee bij. In de derde bijeenkomst komt deze met een vragenlijst over symptomen, aantal dieren met deze symptomen en andere zaken die van belang zijn om ziekten te herkennen. De varkenshouders gaan met deze vragenlijst de stal in en kijken in hoe-verre ze deze vragen kunnen beantwoorden.

Bij de vierde bijeenkomst bleek dat er tussentijds maar weinig vragenlijsten waren ingevuld opgestuurd. Daarnaast viel het de varkenshouders ook zwaar om via vragen ziektebeelden in kaart te brengen. Er werd dan ook besloten om naast vragen in te vullen ook foto's van zieke dieren te maken en deze naar de GD-deskundige te sturen. Verder werd er tijdens deze bijeenkomst (na vragen van de netwerkbegeleider) nog eens expliciet gediscussieerd over hoe het eindproduct (beslisboom) eruit moest komen te zien. Besloten werd om een handzame lijst (met vragen en foto's) voor in de stal te maken, met daarnaast nog een internetapplicatie waarin uitgebreidere informatie te vinden was.



Openingsscherm van de demoversie van de beslisboom op internet.

Door de voorzitter was ondertussen een opzette gemaakt van hoe de beslisboom er uit moest komen te zien. In klein comité werd dit kortgesloten waaruit blijkt dat het overeenkomt met de deskundige. Besloten werd om een enkele tak binnen de beslisboom (diarree) verder uit te werken en dit voor te leggen aan een grafische ontwerper die er een website van kan maken. Wel werd aangegeven dat ook foto's tekortschoten en videobeelden letterlijk meer tot de verbeelding zou spreken. De grafische ontwerper maakt een eerste demoversie van de beslisboom op internet met daarin vragen, foto's en videobeelden in een zeer overzichtelijk opzet. Bij zijn demonstratie tijdens de vijfde bijeenkomst bleek dit precies wat de varkenshouders zochten.

Weerstand verhogen van varkens

Voorafgaand aan de tweede bijeenkomst hadden de meeste varkenshouders een vragenlijst ingevuld omtrent gezondheid en aanverwante zaken op hun bedrijf. Een Wageningen UR-deskundige hield de varkenshouders tijdens de bijeenkomst een spiegel voor omtrent de weerstand van varkens. Tijdens de bijeenkomst gingen de varkenshouders in tweetallen na hoe hun bedrijf scoorde op weerstandaspecten. Vervolgens moesten ze verbeterpunten van hun bedrijf benoemen en beschrijven hoe deze aangepakt werden. Bij de volgende bijeenkomst werd gevraagd wat varkenshouders nu werkelijk aan hun bedrijf hadden aangepast en op een enkeling na waren ze er ook enthousiast mee aan de slag gegaan. Punten die bijvoorbeeld waren verbeterd: schoeisel en overall bij iedere stal verwisselen, gangpaden goed schoonhouden en ontsmetten na afleveren van varkens, looplijnen op bedrijf aanpassen (van jonge naar oude dieren), overbezetting van dieren voorkomen, materiaal aanschaffen per afdeling, minder mengen van dieren, dier van meer afleiding voorzien, of dierentingen wel op het juiste momenten wel gebeuren, etc.

Netwerk on tour

De initiatiefnemer had een bus gehuurd en reed vanuit Friesland richting het zuiden. Onderweg werden de overige netwerkleden opgepikt en gezamenlijk werd de route naar het Praktijkcentrum Sterksel afgelegd. In Sterksel wachtte, naast de lunch, enerzijds een cursus Varkenssignalen en anderzijds kennis omtrent de laatste onderzoeksresultaten op het gebied van diergezondheid. Er was zowel bij de inleiding over Varkenssignalen, als die over het onderzoek, al meteen veel discussie waardoor men een uur later dan gepland pas de stal inging. In de stal moesten iedereen, aan de hand van een checklist, de varkenssignalen in kraam en biggenopfokstal beoordelen. Dit viel nog niet mee, maar met behulp van aanwezigen kwamen toch een heel stel positieve en negatieve diersignalen naar voren. Na een heerlijk warm buffet werden de opgepikte signalen gezamenlijk besproken en concreet omgezet naar een vijftal adviezen voor de bedrijfsleiding (was aanwezig). Deze gaf aan om van de vijf aangereikte adviezen er in ieder geval drie serieus op te pakken. De avond werd afgesloten met een drankje.

Effectmonitor: Varkenshouders hebben veel kennis opgedaan door de bijeenkomst over weerstand van varkens, cursus varkenssignalen, maar ook door onderlinge discussies en inbreng van kennis door de GD. Bij inbreng van deze kennis is er sprake van structurele inbreng door GD en een eenmalige bijdrage door Varkenssignalen en ASG.

Voor de ontwikkeling van de beslisboom op internet is een beroep gedaan op een grafisch bureau. Dit bureau is benaderd via de GD die hier in het verleden ook contact mee had gehad. Het grafische bureau heeft aan de hand van informatie uit het netwerk en expertise van de GD een demoversie gemaakt van de beslisboom op internet. Deze demoversie wordt in de klankbordgroep 'Informatiedragers besmettelijke dierziekten' gedemonstreerd om te laten zien hoe varkenshouders graag een beslisboom willen hebben. Indien klankbordgroepleden enthousiast raken, dan wordt de demoversie mogelijk verder uitgewerkt in een groter project. Het netwerk zal hierbij niet (of zijdelings) betrokken zijn, maar zal wel hun belangrijkste product succesvol zien worden.

Uitweiden over aanverwante onderwerpen

In de derde bijeenkomst werden een aantal actiepunten uit de vorige vergadering bij de kop gepakt. Al snel kwamen weer allerlei problemen boven tafel en nu richtte zich de aandacht op het entschema. Hierover bestaan veel vragen; omtrent entstoffen, tijdstip van enting en wachttijden tussen entingen. Hiervoor werd besloten om van elk netwerklid het totale entschema te verzamelen en deze in een overzicht te zetten om er later in het jaar nog een keer op terug te komen. De initiatiefnemer had zelf een opzetje in een spreadsheet gemaakt en deze rondgestuurd en vervolgens hebben bijna alle netwerkleden hun entschema erbij ingezet. Dit overzicht van de verschillende entschema's ligt klaar om een avondje over door te akkeren.

Internet niet voor alle varkenshouders weggelegd

De netwerkleden wilden graag een bundeling van ervaringen omtrent het voorkomen van insleep en verspreiding van ziektekiemen uitwisselen en bediscussiëren en deze voor een groter publiek beschikbaar maken. Hiervoor was het gebruik van 'sharepoint' via internet een goed hulpmiddel. Door de Animal Sciences Group van Wageningen UR is vervolgens een sharepoint opgezet waar de netwerkleden van thuis in konden loggen en ondermeer hun ervaringen konden delen. In een volgende bijeenkomst is de werking van sharepoint kort toegelicht. De daaropvolgende weken is er slechts een netwerklid geweest die wat op sharepoint heeft gezet. Dit initiatief is dan ook doodgebloed. Ondanks dat het sharepointmedium makkelijk toegankelijk is, is de drempel toch nog te hoog voor regelmatig gebruik door de varkenshouders. Er wordt in het netwerk nog overlegd wat hier verder mee te doen.

Belangrijke lessen:

1. Er is veel tijd nodig om met een nieuwe groep met brede belangstelling te focussen op een bepaald onderwerp. In dit netwerk heeft dit wel drie bijeenkomsten gekost. Zijn er methoden die dit proces kunnen versnellen?
2. Bewustwording over bepaalde problematiek werkt het best door zelf met de materie aan de slag te gaan. In dit netwerk bijvoorbeeld door op het eigen bedrijf waarnemingen te gaan doen en dit in het netwerk terug te koppelen.
3. Een inspirerende en sociale gebeurtenis helpt bijzonder in het groepsproces, en de onderlinge energie, mits ook een koppeling wordt gelegd naar de inhoudelijke kant.
4. Taakverdeling aanbrengen binnen de groep werkt goed!
5. Internetapplicaties; in principe altijd goed, maar blijkbaar is er in de praktijk een drempel om deze goed te gebruiken.

Netwerk: Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven

Betere arbeidsorganisatie begint bij de ondernemer

Judith Poelarends

Het netwerk bestaat uit zeven melkveehouders met quota variërend van 1,5 miljoen tot 4 miljoen kg melk. Wat deze bedrijven overeenkomstig hebben, is dat ze allemaal te maken hebben met een of meer medewerkers op het bedrijf. Allen willen ze de arbeid meer rendabel maken en de arbeidsefficiëntie verhogen. De melkveehouders kennen elkaar o.a. van de studieclub Morgen, of zijn bekenden van elkaar. In dit verband was het de eerste keer dat ze samenwerken.

Zeven grote melkveebedrijven in Friesland haken aan

De bedrijfsleider van Nij Bosma Zathe (proefbedrijf van Wageningen UR) loopt eind 2005 met het idee voor dit netwerk en benadert bekende melkveehouders in Friesland of ze geïnteresseerd zijn. Vóór het indienen van het netwerkidee zitten ze al een keer bij elkaar en komen de vragen op tafel.

In januari en februari moeten voor het programma Netwerken in de Veehouderij plannen worden gesmeed. Dit is een soort zoektocht naar “wat gaan we doen dit jaar en met wie?” Ondanks de wat trage opstart, want we moeten twee maal bijeen zitten voordat er een plan ligt, zet deze aanzet van het project de mensen al aan het denken, de bewustwording wordt in gang gezet.

Een adviseur komt langs om te laten zien hoe je arbeidsefficiëntie kan uitdrukken in een kengetal, waarbij je ook rekening houdt met de geproduceerde hoeveelheid melk en de gemaakte winst.

Innovatiespiraal: Het begint met een pril idee en door het benaderen van andere deelnemers en een deskundige komt men tot inspiratie.

Coherentiecirkel: In het begin is het nog wel even zoeken wat iedereen nu wil, de meningen liggen misschien wel wat uiteen, maar er wordt nog niet echt open over gediscussieerd. Het is ook nog niet helemaal duidelijk wat netwerken precies betekent en wat de meerwaarde is t.o.v. een studieclub. Mensen balanceren hier tussen ruil en vlucht.

Tijd registreren zet aan het denken

Voordat je zo'n kengetal hebt, moet je eerst weten hoeveel arbeid er ingezet wordt. Het registreren van de tijd (wie doet wat en hoe lang) maakt de deelnemers bewuster van waar ze mee bezig zijn. Sommigen maken een schatting van de ingezette tijd en taakverdeling, andere registreren daadwerkelijk. De netwerkbegeleider vindt het jammer dat de tijdsbesteding door sommigen geschat wordt. Dit is de gelegenheid om het onderwerp ook thuis op de agenda te zetten. Onafhankelijk van de methode: in ieder geval opent het de ogen, m.a.w. het kwartje valt! Maar dan komt de vraag “hoe doe ik het in vergelijking met anderen?”

De stallen uit, de huiskamer in!

De bijeenkomsten die volgen, worden gehouden op de bedrijven van de deelnemers. Er wordt altijd de tijd genomen om het bedrijf onder de loep te nemen. Dit wordt erg gewaardeerd door de deelnemers, je doet altijd ideeën op door bij anderen te kijken. Soms leidde dit wel eens tot tijdgebrek voor het inhoudelijke deel van de bijeenkomst of moest de rondleiding wat sneller worden gedaan.

De huiskamersessies waarin over en met elkaar over de onderwerpen wordt gediscussieerd, leiden tot ideeën en oplossingen waar de deelnemers positief over zijn. Men wordt in de loop van het jaar erg enthousiast over de knowhow en ideeën die er bij collega's zijn. De netwerkbegeleider ziet dat ze veel van elkaar kunnen leren. Beslissingen op het eigen bedrijf worden in de loop van de tijd bewuster genomen. Ook wordt op het eigen bedrijf het onderwerp besproken.

Innovatiespiraal: Het tijd registreren zelf heeft voor veel inspiratie gezorgd, niet in de vorm van een persoon, maar puur door het aan het werk zetten van de deelnemers.

Coherentiecirkel: De deelnemers dagen elkaar niet uit bij het bespreken van de cijfers (eerste sessie cijferbespreking met deskundige). Ze verwachten dat de externe deskundige dat zal doen, wat niet gebeurt. Sommigen kennen elkaar te goed, waardoor het 'not done' lijkt om nu eens even flink tegen elkaar aan te gaan zitten prikken. Wellicht is hier zelfs sprake van AANPASSEN.

Voorzitter en netwerkbegeleider spreken ondertussen af dat de netwerkbegeleider vaker het proces gaat leiden, zodat de voorzitter gewoon als deelnemer mee kan doen in de discussies.

Door het inzetten van speciale werkvormen bij de volgende bijeenkomsten worden de deelnemers met elkaar aan het werk gezet en leren ze elkaar beter kennen, maar dan op een ander vlak. Ze gaan hier van RUIL naar UITDAGING. Langzamerhand groeit er iets in de groep en zijn steeds meer kwesties bespreekbaar en worden die ook ingebracht. De vitale ruimte wordt steeds groter in de coherentiecirkel, respect en vertrouwen neemt toe.

Waar sta ik met mijn bedrijf?

De vragen die in eerste instantie naar boven komen in de groep zijn gericht op cijfers en kengetallen m.b.t. arbeidsefficiëntie en bedrijfsrendement. “Waar sta ik met mijn bedrijf?” Drie sessies worden daaraan besteed. De eerste sessie in april gaat over de tijdsregistratie en arbeidsefficiëntie, hoeveel kilogrammen melk per uur worden er gemolken? Over de analyse van de cijfers is men erg positief.

Dan volgt er juni een sessie waar ook de financiële kengetallen erbij worden gepakt, wat wordt er eigenlijk verdiend per uur? Die sessie blijkt te kort en ze nemen zelf het initiatief om in juli eens zonder begeleiders en deskundigen de cijfers door te akkeren. Ondanks dat er uit die extra cijferbespreking weinig nieuws komt, wordt dit toch een interessante zomeravond. Tijdens de zogenoemde derde helft wordt goed gediscussieerd over andere zaken waar je als ondernemer mee zit, zoals bijvoorbeeld bedrijfsopvolging, hoe doe je dat in een groot bedrijf? Daar wordt een deel van de basis gelegd voor nog meer openheid in de groep. Maar ook valt daar een kwartje, je kan elkaar bij veel meer onderwerpen helpen meedenken!

Algemeen: De netwerkbegeleiders hadden in het eerste deel van het jaar het gevoel dat de deelnemers elkaar niet echt nodig dachten te hebben om hun doel te bereiken. Gaandeweg hebben ze ontdekt dat ze juist wel veel aan elkaar kunnen hebben.

Niet de cijfers, maar de mensen

Terwijl de veehouders nog midden in de cijfers zitten, zet in het voorjaar de netwerkbegeleider het onderwerp leidinggeven op de agenda. Dat blijkt een stap te vroeg. De veehouders zijn er nog niet klaar voor om in de groep al over zichzelf als leidinggevende te praten. Er mag een deskundige komen vertellen over het onderwerp, maar meer niet, aldus enkele deelnemers. “De agenda’s hoeven niet helemaal open...” Wat willen de deelnemers eigenlijk met elkaar? Dat is voor de netwerkbegeleider op dat moment de vraag. Een deel wil wel aan de slag met de sociale aspecten van arbeid, maar voor een ander deel is dit nog te ver van hun bed. De netwerkbegeleider besluit het onderwerp even te laten voor wat het is. Het is de groep wel duidelijk gemaakt dat de arbeidsefficiëntie niet alleen verbetert door naar cijfers te kijken.

Coherentiecirkel: Tijdens de beoordeling van het netwerk is gesproken met drie mensen uit het netwerk. Dat blijken achteraf ook de drie te zijn met de meeste interesse in de sociale aspecten. Het blijkt in ‘t begin van het jaar dat een aantal het niet zo zien zitten om daar met elkaar over in gesprek te gaan, en al helemaal niet als het gaat over jezelf als leidinggevende. Daar vluchten ze als het ware voor weg. De mensen die het wel willen gaan niet ‘de strijd’ aan met de anderen. De netwerkbegeleider had dit kunnen stimuleren door de (stille) ‘veranderaars’ in gesprek te brengen met de niet stille ‘orbewoerders’, maar heeft dat niet gedaan, er zit niet voldoende energie op. Wel heeft de netwerkbegeleider duidelijk aangegeven dat de sociale kanten rondom arbeid DE reden waren dat dit netwerk meedraait in 2006. Daarmee is de netwerkbegeleider als het ware ‘regelgever’ die de grenzen aangeeft: “niet alleen over cijfers praten!”

De netwerkbegeleiders zorgen in de zomer voor werkvormen die de groep wat meer met elkaar in gesprek brengt. Intervisieachtige werkvormen zorgen ervoor dat men meer met elkaar in gesprek raakt. In plaats van achterover leunen en luisteren naar een expert, moet er gewerkt worden en moet men met elkaar aan de slag. Ze komen erachter dat ze veel van elkaar kunnen leren. Er is niet altijd een expert nodig! Tijdens de sessie over de financiële kanten van arbeidsefficiëntie komen er vragen boven drijven die gaan over de organisatie van arbeid. “Waarom doe ik het zoals ik het doe, hoe kan de organisatie en communicatie beter?” Langzamerhand wordt duidelijk dat ook items die niet in cijfers zijn te vatten, erg belangrijk zijn voor hogere arbeidsefficiëntie!

Algemeen: Mensen kennen elkaar en dat staat de groepsvorming bijna in de weg. De groep moet uitgedaagd worden om elkaar te gaan uitdagen! Bewust wordt ook de vraag aan de deelnemers voor een bijeenkomst gesteld: “wat hoop jij vandaag te leren, wat kunnen anderen van jou leren, wat heb jij te bieden?”

In de herfst wordt ook over de arbeidsorganisatie goed gediscussieerd en er worden veel praktische tips aan elkaar gegeven om het nog beter te doen. Het werken in kleine groepjes wordt positief ervaren. Dit heeft als resultaat dat aan het eind van de avond men het erover eens is om het onderwerp leidinggeven op de agenda te zetten.

Coherentiecirkel: De stap naar de uitdaging komt langzamerhand doordat er meer vertrouwen in de groep komt. Na een paar sessies met gericht ingezette werkvormen zie je dat het z’n vruchten afwerpt. Ook na de eerste sessie met een intervisieachtige werkvorm concluderen ze al dat ze veel van elkaar kunnen leren. Voor de deelnemers is het even wennen, maar er komt meer discussie op gang en men zit in het tweede kwadrant. Daarbij zorgt het onderwerp arbeidsorganisatie ervoor dat de vragen over leidinggeven helemaal niet meer zo raar en ver weg lijken. Dat is een langzaam proces geweest, maar eigenlijk ook een hele logische, van de cijfers, naar arbeidsorganisatie, naar leidinggeven.

Achteraf gezien wordt duidelijk dat het gewoon tijd nodig had om elkaar daarover in gesprek te krijgen! Door het groeien van de groep durven mensen meer open te zijn en blijkt het niet erg om over zulke onderwerpen te praten. Je kan juist veel leren van elkaar!



Grote bedrijven vragen ook meer arbeidsorganisatie.

Coherentiecirkel: De openheid in de groep was erg goed, een erg geslaagde sessie.

Innovatiespiraal: Over alle onderwerpen heen hebben we ons bevonden tussen inspiratie en planvorming. Nu moeten de deelnemers op het eigen bedrijf aan de gang met het veranderen van dat wat nodig is (voor zover ze daar nog niet mee bezig waren). Dan komt het tot echte planvorming en ontwikkeling. Dit netwerk is in principe niet echt bezig met innovatie, alhoewel het onderwerp voor de melkveehouderij gedeeltelijk nieuw is. Het netwerk heeft gefungeerd als een lerend netwerk.

Effectmonitor: Dit netwerk ging aan de slag met het thema arbeidsefficiëntie, maar wat dit netwerk bijzonder maakt, is dat het grote melkveebedrijven zijn met medewerker(s) in dienst. De arbeidsefficiëntie is dan niet alleen te verhogen door puur naar cijfers te kijken, maar ook thema's zoals leidinggeven, organiseren en communiceren komen dan voorbij. Het onderwerp arbeid op zich is geen nieuw onderwerp voor de melkveehouderij. Ook binnen de Melkvee Academie wordt hier veel aandacht aan besteed. Gezien de toenemende schaalvergroting is het te verwachten dat de thema's rondom de sociale aspecten van arbeid meer gaan leven. Binnen de varkenshouderij is er al veel meer ervaring mee opgedaan, maar ook daar stonden vijf jaar geleden deze thema's nog niet bovenaan, nu wel. Deelnemers hebben meer inzicht gekregen in eigen bedrijfsvoering en daarbij hebben vooral collega's een rol gespeeld. De aanpak was anders dan in een studieclub en de deelnemers hebben geleerd om meer via intervisieachtige aanpak kennis te vergaren, ook over henzelf en hun eigen aanpak. De netwerkaanpak waarbij externen worden ingeschakeld en ook buiten de sector wordt gekeken heeft veel bijgedragen.

Er zijn geen structurele nieuwe verbindingen ontstaan tussen netwerk en buitenwereld. Maar een gevolg van de netwerkdeelname is wel dat de voorzitter regelmatig gevraagd wordt inleidingen te houden of mee te doen aan discussies die gaan over deze onderwerpen. Dus nieuwe verbindingen komen tot stand en de ideeën worden opgepakt door de sector.

Stijl van leidinggeven is niet goed of fout....

"Wat is mijn stijl van leidinggeven en hoe kan ik het nog beter doen?" Deze vraag stond centraal in een training Leidinggeven. Voorafgaand aan de training gaf de trainer aan dat "alles goed is". M.a.w. we hebben het niet over goed of fout, maar iedereen heeft gewoon zijn eigen stijl. Dit haalt bij een aantal deelnemers wat druk van de ketel. Elke deelnemer brengt een vraag in die voor hem speelt, ook test een ieder zijn eigen stijl. Wat je moet leren is welk effect deze stijl heeft, of kan hebben, en wanneer je die kan toepassen. Deze training wordt zeer goed ervaren door de deelnemers. Er wordt open gediscussieerd en dat wordt positief ervaren door de groep. Openheid geven en verwachten!

Netwerkanalyse: Er zitten zeven melkveehouders in het netwerk. Sommigen fungeren als partner en als schakel en benaderen voor activiteiten externen die een rol kunnen spelen, en denken daarbij mee met de netwerkbegeleider. Anderen zijn puur partner, maar ook een aantal is alleen kennisgebruiker. Het netwerk is niet uitgebreid afgezien van een aantal deskundigen die tijdelijk hebben gefungeerd als leverancier. Het netwerk is ook te typeren als een lerend netwerk, het leren van elkaar stond centraal, maar dan wel op een manier die verder gaat dan in studieclubs gewoon is.

Na de sessie met de tijdlijnmethode gaat het netwerk een keer op bezoek bij Anton Smit, de grondlegger van de Poiesz-supermarkt, dit was een erg inspirerend gesprek dat de deelnemers nog weer een extra zetje in de rug heeft gegeven.

Arbeidsvraagstukken hoger op de agenda....?

Wat dit netwerk anders maakt dan andere netwerken is dat het gaat over de sociale aspecten van arbeid en arbeidsorganisatie.

Ondertussen weet de buitenwereld het netwerk te vinden en wordt de contactpersoon gevraagd inleidingen te houden in het land (o.a. in Staphorst voor 120 mensen). Daarnaast is hij benaderd door een melkveehouder uit Noord-Holland die wil weten hoe het in het netwerk gaat en hoe je zo'n structuur opzet. Ook de Melkvee Academie maakt gretig gebruik van de ontwikkelde tool en heeft deze in haar nieuwsbrief opgenomen.

Voor 2007 staan o.a. nog op de agenda: een interview in de Veeteelt, het ontwikkelen van een website met de "5 handvatten voor rendabele arbeid", een inleiding op de Sectordag Melkvee en in de zomer voor het landbouw-onderwijsplatform.

Netwerk: Global Dairy Farmers

Global Dairy Farmers treden buiten bestaande grenzen

Alfons Beldman

Binnen het netwerkprogramma worden de processen in beeld gebracht via de tijdlijnmethode. Bij het netwerk Global Dairy Farmers (GDF) is dit niet via deze methode gebeurd omdat er (1) geen groepsbijeenkomst was gepland en (2) omdat we geen mogelijkheden zagen om dit via de e-mail organiseren. De gekozen werkwijze is als volgt: de netwerkbegeleider heeft vanuit zijn visie het 'verhaal' van het netwerk opgeschreven en dit aan de trekker van het netwerk voorgelegd.

De voorgeschiedenis

Een belangrijke trekker van het netwerk, de Nederlandse melkveehouder Bram Prins, was een van de oprichters van European Dairy Farmers (EDF), samen met het Duitse FAL-instituut (prof. F. Isermeijer). Vanuit dit initiatief is het idee ontstaan om een wereldwijde groep melkveehouders op te richten, gericht op kennisuitwisseling. Een eerste poging is gedaan door een netwerk van melkveehouders direct te koppelen aan het IFCN-netwerk, een netwerk van instituten dat met name gericht is op het verzamelen van kostprijscijfers van melkveebedrijven over de hele wereld. Het lukte niet om op deze manier een robuust netwerk op te bouwen. Wel is het in die periode gelukt om wereldwijd contacten te leggen, o.a. met melkveehouders.

Het initiatief

Ondanks het mislukken van de eerste poging was een aantal melkveehouders overtuigd van het nut van het opzetten van een dergelijke internationale club. Dit gold met name voor de Nederlandse melkveehouder Bram Prins en de Australische melkveehouder Terry Hehir. Daarnaast gaven ook andere melkveehouders uit het netwerk aan voortgang van het netwerk te waarderen. Terry Hehir en Bram Prins hebben het initiatief genomen om een kick-off meeting in Australië te organiseren. De opzet was om de kick-off van Global Dairy Farmers te koppelen met een bijeenkomst over innovatie van de Australian Dairy Conference (een groep Australische melkveehouders).

Netwerkanalyse: Bram Prins en Terry Hehir zijn de initiatiefnemers. Zij benoemen het vertrekpunt en nodigen anderen daartoe uit. Het initiatief zelf bestaat uit een netwerk van melkveehouders overall in the World die grote interesse hebben in wereldwijde ontwikkelingen, die zelf ook bereid zijn om in uitwisselingen hierover te participeren, die ervan willen leren en het willen vertalen naar hun eigen bedrijfssituatie en strategie. Gaandeweg zoeken zij partners en schakels. De projectmanager kan in dit verband worden gezien als een schakel. Hij bouwt aan kennis en informatie, legt verbindingen met andere netwerken en wijst de weg vanuit bepaalde invalshoeken.

Innovatiespiraal: Bram Prins is begonnen met een pril idee. Hij wil o.a. het congres in Australië gebruiken om anderen te inspireren om zich meer blijvend aan dit idee te verbinden.



Indrukwekkend, wandelen tussen 1.000 weidende melkkoeien tijdens een excursie in de Australian Dairy Conference (2006).

Aan de kick-off meeting van GDF deden vier Australische melkveehouders mee, daarnaast melkveehouders uit Nieuw Zeeland, Brazilië, Verenigde Staten, Denemarken, Duitsland en Nederland (2). Het gros van de deelnemers vertoont een grote betrokkenheid bij het initiatief. Twee van de vier Australische melkveehouders kunnen meer als gebruiker worden gezien.

De kick-off

Hoewel de kick-off op redelijk korte termijn werd georganiseerd, was een groep van totaal 16 personen aanwezig in Australië. De koppeling met de bijeenkomst van het innovatieforum van de Australian Dairy Conference was een groot succes. Het bood de kans om ook breed kennis te maken met de Australische melkveehouderij. In het oorspronkelijke programma was vooral aandacht voor bedrijfsbezoeken. De netwerkbegeleider heeft programmaonderdelen ingebracht die gericht waren op het vaststellen van de strategie en de structuur van de groep. Dit is in verschillende sessies vormgegeven tijdens de trip. Aansluitend op deze bijeenkomst maakte de GDF-groep een tour door Victoria, waarbij verschillende bedrijven werden bezocht en waar in workshops ook gewerkt werd aan het formuleren van de doelstellingen en de strategie van het netwerk. Deze sessies verliepen erg goed.

Netwerkdienststelling en strategie

Het netwerk heeft tot doel een platform te zijn dat aan de melkveehouders de mogelijkheid biedt om zich breed en internationaal te oriënteren op de (ontwikkelingen) in de melkveehouderij.

De basis om deze dienststelling te bereiken wordt gevormd door een (studie-) groep van melkveehouders afkomstig uit belangrijke melkproducerende regio's uit de wereld. Van de deelnemende melkveehouders wordt verwacht dat ze een actieve inbreng in de groep hebben en actief participeren in activiteiten van het netwerk. De kern van het netwerk wordt gevormd door melkveehouders, de optie wordt opengelaten dat niet-

melkveehouders zich bij het netwerk aansluiten, op voorwaarde dat ze een duidelijke meerwaarde voor het netwerk hebben en dat het aantal niet melkveehouders niet meer dan 20% van het totale netwerk vormt.

Coherentiecirkel: In deze fase is iedere deelnemer op zoek naar de balans tussen het collectieve en het individuele belang. En daarin speelt ook of ze voldoende van elkaar kunnen leren, m.a.w. zijn de onderlinge verschillen niet te groot, maar zijn de overeenkomsten tussen elkaar ook niet te groot? In eerste instantie gaat het dus om de ruilverhoudingen (eerste kwadrant). Om vluchtgedrag te voorkomen, is inspiratie een goede interventie – ga leuke dingen met elkaar doen en ga ontdekken wat je van elkaar kunt leren. Maar om echt vitaal te blijven, moet men leren van elkaar en gaat men elkaar uitdagen – in eerste instantie over de dienststellingen van het netwerk. De kans is reëel dat mensen afvallen, dit geldt mogelijk voor de genoemde Australische melkveehouders die meer als gebruiker aanwezig waren.

Verdere vormgeving van het netwerk

Uit de groep werd duidelijk dat het netwerk zich vooral richt op kennisuitwisseling en reflectie. Het is geen netwerk dat gemeenschappelijk iets concreets in de melkveehouderij op wil zetten. Het belangrijkste product van het netwerk is de bijeenkomst die één keer per 18 maanden wordt georganiseerd en waarin afgesproken is dat een aantal concrete elementen aan bod komen:

- Analyse van melkveehouderijsystemen in het land dat wordt bezocht (door lokale experts).
- Ontwikkelingen in de positie van de (eigen) melkveehouderij regio in de wereld.
- Uitwisseling strategie van deelnemers aan het netwerk, onderbouwd met feiten.
- Bezoek aan inspirerende ondernemers binnen en buiten de melkveehouderij.

Coherentiecirkel: De disciplinefase is nu aangebroken. Pas op voor berusting, er moet voortdurend uitdaging aanwezig zijn om de groep vitaal te houden. De voortdurende uitdaging vormgeven is lastig. De president van de groep is erg betrokken, de realiteit is dat de overige leden beperkt tijd kunnen en willen besteden aan GDF. Het zijn over het algemeen fanatieke melkveehouders, met grote bedrijven en ook actief in de keten of elders. De beperkt beschikbare tijd van anderen zorgt dat de president vrijwel automatisch de neiging heeft veel naar zich toe te trekken. In de opzet van de kick-off meeting heeft de netwerkbegeleider ervoor gekozen dat dit bottom-up gebeurde, dat wil zeggen dat de groep de structuur heeft bepaald. Op basis hiervan is ook een bestuur gevormd met in totaal vier leden. De president legt belangrijke vragen aan dit bestuur voor. De betrokkenheid moet vooral op peil blijven door de website en de e-mailnieuwsbrief. Ook hierbij is het van belang dat dit producten van de hele groep worden. In het plan van aanpak rond communicatie wordt dit meegenomen.

Het netwerk tussen de bijeenkomsten

De deelnemers richten zich vooral op de bijeenkomsten, ze zijn bereid daar een behoorlijke bijdrage voor te betalen en ook te investeren in tijd. De deelnemers aan het netwerk zijn geen gemiddelde melkveehouders. Over het algemeen zijn ze verantwoordelijk voor behoorlijk grote bedrijven en zijn ze daarnaast ook actief in de zuivelindustrie, in de advisering of in andere functies. Dit betekent dat de ondernemers erg bezet zijn. Een tweede punt is dat directe communicatie tussen verschillende tijdszones en continenten niet erg eenvoudig te realiseren is. Vooraf werd gedacht dat met behulp van internet en webcams in ieder geval het bestuur eenvoudig onderling contact zou kunnen hebben. Doordat een deel van de mensen geen beschikking heeft over een snelle internetverbinding is dit niet haalbaar.

Het contact wordt in stand gehouden via een interne e-mailnieuwsbrief en via de website. Ondernemers hebben onderling wel contact rond specifieke vragen, zoals bijv. rond stallenbouw.

Werken aan inhoud en draagvlak rond het netwerk

Om een goede uitwisseling van kennis rond strategische keuzen tussen de deelnemers te kunnen realiseren, is gewerkt aan het opzetten van een project Monitor en Outlook. Opzet is met dit project zicht te krijgen op de trends in de belangrijkste melkveehouderijgebieden in de wereld. In het project zit een element van kostprijsvergelijking. De kostprijsvergelijking is echter slechts één van de hulpmiddelen om zicht krijgen op (de meer kwalitatieve) trends en ontwikkelingen in de sector in de verschillende gebieden.

Dit project is bedoeld als een product van het netwerk, maar moet ook weer input voor het netwerk opleveren voor de onderlinge uitwisseling van bedrijfsgegevens en trends. Dergelijke onderzoeksprojecten zullen niet worden gefinancierd door de deelnemende melkveehouders. Die leveren in principe al een behoorlijke bijdrage aan het netwerk door de 'variabele' kosten van de conferentie te betalen (inclusief de reiskosten) en er een week voor uit te trekken en thuis vervanging te regelen. Een tweede doel van dit project is het met elkaar verbinden van instituten uit de verschillende landen die binnen GDF zijn vertegenwoordigd. Op den duur kunnen dan meerdere projecten met en vanuit dit netwerk van instituten worden opgestart. Afgelopen jaar is veel tijd en energie in de opbouw van dit project gestoken. Er is een begin met de uitvoering gemaakt.

Huidige stand van zaken rond het netwerk (eind 2006)

Het netwerk zelf

Het netwerk heeft een uitstekende startbijeenkomst gehad in Australië. Zoals aangegeven is het onderlinge contact daarna beperkt gebleven. Het beeld is dat het netwerk er nog steeds goed voorstaat. De bijeenkomst die voor de zomer (2007) is gepland, is daarvoor de ultieme testcase. Van de huidige leden moet een behoorlijk aantal naar Rusland komen, bovendien moet het bestaande netwerk worden uitgebreid met nieuwe leden. Voor een betere interne communicatie wordt de website aangepast en wordt er meer structuur aangebracht in de nieuwsbrief, met in elke nieuwsbrief een bijdrage van een van de leden.

Communicatie richting Nederlandse melkveehouders

Dit aspect is vooral van belang voor de financiers van het netwerk en minder voor het netwerk en de netwerkdeelnemers.

Er zijn diverse producten voorbereid, maar nog niet afgerond. In januari 2007 wordt een aangepaste website gelanceerd, met daarop nieuwe info. Tevens komt er een externe nieuwsbrief die een aantal keren per jaar gaat verschijnen. In deze nieuwsbrief wordt informatie uit het GDF-netwerk vertaald naar Nederlandse omstandigheden. Daarnaast wordt informatie uit het netwerk o.a. gebruikt in bijeenkomsten van de Melkvee Academie en van European Dairy Farmers (EDF). Inhoudelijke onderwerpen waarover gecommuniceerd is zijn deelstromen in de zuivel (Australië) en ervaringen met het weiden van grote koppels koeien (Australië).

Effectmonitor: (1) De deelnemers zelf zijn erg positief over de bijeenkomst. Het is nog niet eenvoudig om de deelnemers echt te binden. Er is inmiddels een grote lijst met belangstellenden (50 personen), maar je hebt ze nog niet zomaar binnen als lid. De vraag is ook of dit nodig is. Er is nog niet getoetst wat de deelnemers geleerd hebben van de bijeenkomst of van het netwerk. Dit is wel een punt van aandacht voor de volgende GDF-bijeenkomst.

(2) Voor de Nederlandse melkveehouderij levert het vooral inspiratie op. Het kan helpen om met een andere bril naar je eigen bedrijf en sector te kijken. Voorbeelden zijn het beweiden met grote koppels koeien in Australië, A2-melk (een ander soort melk in Nieuw Zeeland) en andere financieringsvormen (o.a. in Australië en Nieuw Zeeland). Parallel aan GDF is een studie gedaan naar de ontwikkeling van de melkveehouderij, ook in relatie tot duurzaamheid in Australië en Nieuw Zeeland. Deze rapportage verschijnt begin 2007.

(3) Er zijn banden ontstaan met Dairy Australia en er zijn contacten gelegd met o.a. IDF (International Dairy Federation) en er is contact geweest met de FAO. Deze contacten komen overigens niet uitsluitend voort uit het netwerk GDF, maar ook uit projecten uit LNV-programma 433.

Belangrijke lessen:

1. Netwerkopbouw vanuit een startpositie gaat langzaam. Met name het helder krijgen van het initiatief waar het om gaat en het betrekken van sterk geïnteresseerde personen daarbij (liefst als partner en als schakel) kost veel tijd. Het is belangrijk om een duidelijk profiel van het netwerk (in dit geval: melkveehouders gericht op het goed en efficiënt produceren van melk, dus geen veredeling, plattelandsontwikkeling e.d.) te ontwikkelen, dit maakt ook de werving van leden en potentiële financiering eenvoudiger.
2. Een meer inhoudelijke of dubbele agenda van de begeleider die minder past bij de individuele deelnemersdoelstellingen werkt verstoring waardoor de begeleider zijn rol als vrije actor minder kan vervullen. Concreet: de financier is vooral geïnteresseerd in de vertaalslag van de lessen uit het netwerk naar de nationale melkveehouderij. Dit is voor het netwerk zelf uiteraard minder relevant. Een alternatief hiervoor is om de inhoudelijke agenda neer te leggen bij een andere netwerkdeelnemer of nieuwe netwerkdeelnemer zodat begeleider zijn handen vrij kan houden vanuit een meer onafhankelijke positie. De specifieke agenda wordt daarmee één van de aandachtspunten naast alle andere aandachtspunten die overige netwerkdeelnemers kunnen inbrengen.

Netwerk: Verder dan voederconversie

Kenniscirculatie over voer, diergezondheid en economie

Gert van Duinkerken en Michel de Haan

Beter laat dan nooit

Het netwerk van melkveehouders 'Voederconversie Groningen' maakt een doorstart in januari 2006. Ze zijn dan al twee jaar samen aan de slag met voederconversie, maar willen nog duidelijk een stap verder. Hun naam wijzigt dan ook in 'Verder dan voederconversie' en er komt ook nieuwe begeleiding aan te pas. Een van de belangrijkste nieuwe doelstellingen is om zich als groep ook internationaal te oriënteren. Al snel blijkt dat in diverse landen de melkveehouders zich vooral focussen op lage voerkosten en niet of nauwelijks bezig zijn met verbetering. Denemarken vormt een positieve uitzondering; daar wordt op grote schaal gewerkt met het kengetal '*Fodereffektivitet*'. De werkwijze kent veel gelijkenissen met die van het netwerk en als de Deense rekenmethode wordt losgelaten op de Groningse bedrijfscijfers blijkt dat de netwerkers efficiënt voeren, ook naar Deense begrippen. Het netwerk komt tot de conclusie dat de blik al veel eerder over de grens gericht had moeten worden. Door gebruik te maken van de daar bestaande kennis, was het gewenste inzicht in de materie sneller tot stand gekomen.

Netwerkanalyse: het initiatief voor dit netwerk is genomen in 2004 door de veehouders Nico van den Akker en Wim van Tilburg. Zij wilden hun voermanagement optimaliseren en hun inzicht in de samenhang tussen voerbenutting, bedrijfseconomie en diergezondheid vergroten. Er werden door hen criteria opgesteld waaraan andere netwerkdeelnemers moesten voldoen (voerwegen, registreren, gebruik van e-mail) en hiermee werden binnen de provincie Groningen in totaal negen melkveehouders bijeen gebracht.

Coherentiecirkel: opvallend is dat de twee oorspronkelijke initiatiefnemers van het netwerk gedurende de drie jaar waarin het netwerk actief is zich het meest profileren als inspirators. Zij staan ook het meest open voor nieuwe werkwijzen en toepassingen. Daarnaast valt op dat elk van de negen deelnemers energie inbrengt en dat de groep volledig bij elkaar blijft gedurende de volledige drie jaren. Een deelnemer opereert in het laatste jaar wat meer op de achtergrond wegens een verhuizing en verbouwing.

Keep it simple

De blik is nu meer gericht op het buitenland, maar dat neemt niet weg dat ook in eigen land nog veel te 'halen' is. Gerjan Blikker, een van de netwerkdeelnemers, heeft wel eens kennis gemaakt met een onderzoeker van de Faculteit Diergeneeskunde (Universiteit Utrecht). Vanwege zijn opvallende standpunten over de droogstandvoeding van melkvee, wordt hij uitgenodigd om het netwerk te bezoeken. Zijn bezoek is een succes. De netwerkers zijn enthousiast en herkennen veel van de praktijkadviezen van de onderzoeker vanuit hun eigen ervaringen. Het motto van de adviezen is vooral '*keep it simple*', geef dus niet te veel krachtvoer voor afkalven. Veel krachtvoer is volgens de onderzoeker niet de remedie tegen leververvetting, maar het vergroot juist de kans op gezondheidsproblemen.

Netwerkanalyse: dit netwerk is bij uitstek een kenniskring. Ze zijn erg gericht op kennis, willen individueel en als groep inhoudelijk inzicht vergroten, en denken dat ze hierin verder komen als ze er gezamenlijk in optrekken vanuit hun gedeelde kennisbehoefte. De deelnemers zien de netwerkbegeleider zeker niet alleen als procesbegeleider, maar ook als deskundige en kennisleverancier.

De jaren 2004 en 2005 stonden in het teken van kennisontwikkeling en inzichtvergroting. 2006 Zou het jaar moeten worden van 'verbinden', ook internationaal. Mede om deze reden is het netwerk voor het derde jaar ondersteund door NidV. Als het gaat om verbinden, neemt het netwerk vooral een afwachthouding aan en wordt vrij sterk op de begeleiding geleund. Opvallend is dat de momenten waarop nieuwe verbindingen tot stand komen, bij de evaluatie eind 2006 stuk voor stuk boven komen drijven als hoogtepunten.

"We gaan zeker door na beëindiging van de NidV-steun"

"Gaan jullie eigenlijk zelfstandig verder na 2006?", zo informeert een van de netwerkbegeleiders eens tijdens een voorjaarsbijeenkomst. Het antwoord laat aan duidelijkheid niets te wensen over: "Nee, we stoppen met dit onderwerp en in dit netwerk". Bij iedereen overheerst het gevoel na drie jaar 'klaar' te zijn met de huidige thematiek van de groep. De meeste deelnemers willen zeker wel verder netwerken, maar dan in een nieuwe groep en met een nieuw onderwerp.

Enkele maanden later blijkt echter dat bijna alle deelnemers het nu toch jammer vinden om te stoppen. In de loop van 2006 blijkt nieuwe energie te zijn ontstaan. Er is een wisseling van begeleiding geweest en er zijn nieuwe verbindingen tot stand gekomen, bijvoorbeeld met de genoemde onderzoeker, door de internationale oriëntatie en door introductie van het Dynamisch voeradvies.

Nieuw voer: nieuwe energie

Tijdens een bezoek van het netwerk aan Lelystad, maken de deelnemers kennis met het zogenaamde Dynamisch voeradvies van de Animal Sciences Group (ASG). Dit voeradvies is gericht op het maximaliseren van het voersaldo en maakt zo goed mogelijk gebruik van verschillen in voerbenutting tussen dieren en/of variatie in efficiëntie die in de loop van de tijd ontstaan. Het systeem houdt, veel meer dan traditionele voeradviessystemen, rekening met de respons van koeien op veranderingen in het voer. De netwerkdeelnemers zien perspectief in het Dynamisch voeradvies en drie van de deelnemers gaan op 1 juli zelf met het dynamische advies aan de slag, samen met de ASG. Het nieuwe voeradvies geeft nieuwe energie. Het denken per koe in plaats van per kg melk geeft nieuw

Netwerkanalyse: het netwerk heeft in 2006 verbinding gevonden met een wetenschappelijk onderzoeker van FD Utrecht (als kennisleverancier), de mengvoederindustrie (voor reflectie), buitenlandse experts (als kennisleveranciers en voor reflectie) en praktijkonderzoek (ASG, toepassing dynamisch voeradvies; uitwisseling praktijk – theorie) en collega's (verspreiding en reflectie).

Innovatiespiraal: het netwerk heeft vanuit hun inhoudelijke ideeën een tool ontwikkeld om de voeding en voerbenutting op hun eigen bedrijf in kaart te brengen. Alle deelnemers gebruiken dit voor registratie. De deelnemers zijn vooral reactief ingesteld als het gaat om verspreiding van hun ideeën en werkwijzen. Door de begeleiding worden daarom regelmatig impulsen gegeven voor externe communicatie. Mooi moment is als het netwerk zelf initiatief neemt om samen met twee regionale VVB's. voorlichtingsavonden voor collega's te organiseren.



In Lelystad maken de deelnemers kennis met het zogenaamde Dynamisch voeradvies van de Animal Sciences Group van Wageningen UR.

inzicht en ook krijgt de discussie over samenhang tussen ruwvoerpositie, melkquotum, krachtvoeraandeel en productieniveau een nieuwe impuls. De interactie tussen theorie en praktijk creëert wederzijds voordeel.

Effectmonitor: alle netwerkdeelnemers zijn er in geslaagd hun strategische ruimte te vergroten. Dit wordt heel tastbaar wanneer ze aangeven in de toekomst verder te willen in andere netwerken, d.w.z. met andere onderwerpen en andere mensen. Het 'netwerken' inspireert volgens de deelnemers, brengt nieuwe kennis, geeft feedback op het eigen handelen en laat je kennis maken met interessante mensen en organisaties.

De netwerkactiviteiten hebben nauwelijks impact gehad op de *state of art* op gebied van melkveevoeding. Daarentegen dragen de netwerkactiviteiten wel degelijk bij aan de bewustwording bij collega-veehouders en professionals in de diervoedersector over de samenhang tussen voeding, economie en diergezondheid. Dit onderwerp is nu prominenter geagendeerd binnen de melkveehouderij, mede vanwege de berichtgeving vanuit het netwerk (internet, nieuwsberichten, vakpers, bijeenkomsten etc.).

Flatfeeding of norm(aal)voeren?

Onder deze titel organiseerde het netwerk aan het einde van het jaar twee voorlichtingsavonden in samenwerking met de Vereniging Voor Bedrijfsvoorlichting (VVB). Tijdens de voorlichtingsavond stonden vooral de voor- en nadelen van flatfeeding en normvoeding centraal, temeer omdat onder de netwerkdeelnemers deze beide strategieën voorkomen. Effecten op voeropname, melkproductie, diergezondheid en bedrijfseconomie passeerden de revue.

Eén van de meest opvallendste discussiepunten was de discussie over diergezondheidskosten bij flatfeeding. Je zou verwachten dat bij flatfeeding de meest productieve koeien te krap worden gevoerd en daardoor eerder problemen krijgen met de gezondheid en vruchtbaarheid. Ook ligt het voor de hand dat de minder productieve koeien aan het einde van de lactatie te veel voedingsstoffen opnemen en daardoor eerder vervetten; ook hier verwacht je dan gezondheidsproblemen.

In de praktijk blijken die verbanden echter niet één op één aanwezig. Uit netwerkcijfers bleek dat de dierenartskosten, die gerelateerd kunnen zijn aan een suboptimale voeding van de koeien, gemiddeld rond een kwartje per 100 kg melk liggen. Er was behoorlijk wat variatie tussen bedrijven, maar de kosten waren zeker niet hoger op de bedrijven die flatfeeding toepassen. Een van de netwerkdeelnemers gaf aan dat hij kiest voor een consequent management en vooral probeert op koppelniveau te denken, ook omdat het op zijn bedrijf aan tijd ontbreekt om intensief met individuele koeien aan de slag te gaan.

Netwerk: Melk uit Natuur

Een verbinding tussen boer en natuur?

Harry Kortstee en Albert Canrinus

Wat is de aanleiding?

Het netwerk 'Melk uit Natuur' is een groep van vier innovatieve ondernemers die elk afzonderlijk willen investeren in een nieuwe melkveeonderneming in een natuurgebied. De gezamenlijk gekozen bedrijfsopzet van deze drie ondernemingen (deelprojecten) is een praktische uitwerking en realisatie van één van de gewenste melkveehouderijssystemen wat voorkwam uit het project 'Koe en Ondernemer in Balans'. Deze bedrijfsopzet is gebaseerd op de waardeoriëntatie 'Duties en Rights' (rechten en plichten). Deze waarden zijn vertaald in een naar de toekomst toe door de maatschappij gewenst melkveehouderijstelsel genaamd 'Nature's Dairy'. Hier gaat het vooral om maximaal natuurlijk gedrag van de koe, handhaven en verbeteren van de natuurwaarden van het beheerde gebied en optimale contacten en openheid richting consument, burger en maatschappij.

Netwerkanalyse: Het initiatief van het netwerk bestaat uit het gezamenlijk leren over het opzetten van vernieuwende bedrijfssystemen in natuurgebieden, door met gemeenschappelijke vragen aan de gang te gaan, maar wel ieder vanuit zijn eigen specifieke situatie redenerend. In die zin is het netwerk ook gesloten van karakter omdat er een veilige en besloten leeromgeving moet zijn en worden andere partijen of organisaties voorlopig alleen als leverancier of afnemer gezien.



Zien we hier straks 'Nature's Dairy'?

en de kosten van het gewenste beheer door dit nieuwe bedrijfsconcept te reduceren. Bovendien verbetert de economische bedrijvigheid op het platteland en wordt het contact met consument en maatschappij versterkt.

Welk doel wil het netwerk bereiken?

De ondernemers willen begin 2007 elk een nieuwe onderneming starten in een natuurterrein. Daarbij gaan ze allemaal uit van het bedrijfsconcept melkproductie in natuurgebieden door melkkoeien. De een wil op Schokland melk 'ontlokken' aan de natuur in combinatie met waterberging en recreatie. Een ander wil melkvee jaarrond in natuurgebieden laten lopen en melk en voer via verplaatsbare melkinstallaties met de veestapel mee laten

Kans voor een nieuw bedrijfsconcept?

Deze ontwikkelingen bieden naar de mening van de netwerkdeelnemers nieuwe kansen voor de opzet van een nieuw en eigen renderend bedrijfsconcept met melkvee met de inzet van minimale eigen middelen. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is wel voldoende rendement op het geïnvesteerde vermogen voor betrokken ondernemers. Met dit initiatief kan een belangrijke bijdrage voor natuurbeschermingsorganisaties (NBO's) worden geleverd. Dit door de geformuleerde beheersdoelstellingen voor hun graslanden beter te behalen

Coherentiekring: Het netwerk is moeilijk opgestart omdat er geen zicht op een vitale ruimte kwam tussen de deelnemers en de eerste begeleider. Dit mondde uit in vechten. Uiteindelijk is door een onderhandelaar een bruikbare oplossing gezocht in dialoog door wisseling van de begeleiders. Hierdoor ontstond een betere wisselwerking in het netwerk.

Innovatiespiraal: Het proces wat doorlopen wordt betreft planvorming en ontwikkeling.

Netwerkanalyse: De initiatiefnemers hebben in eerste instantie gezocht naar leveranciers van informatie als verkenning. Achteraf was een optie geweest om (tijdelijke) partners te kiezen om sneller stappen vooruit te zetten. Ook is er weinig gebruik gemaakt van externe schakels. De deelnemers hebben zelf die functie proberen in te nemen.

trekken. De laatste wil melk produceren op de gangbare intensieve wijze in natuurgebieden.

Groepsproces

De groepsamenstelling bestond uit deelnemers met verschillende achtergronden. Van een melkveehouder, een schapenhouder naar ondernemende werknemers die een eigen bedrijf willen opzetten. Door deze verschillende achtergronden kostte het nog al wat tijd voordat iedereen zijn plekje in de groep had. Er was nog geen concreet gezamenlijk beeld. Een deel wilde procesmatig eerst uitwerken of er wel daadwerkelijk interesse was voor het concept en een deel wilde praktisch uitzoeken of het concept wel daadwerkelijk kan werken in de praktijk. Uiteindelijk is het projectplan losgelaten en is men toch maar praktisch begonnen met het bezoeken van mensen die al iets in die richting wat deden. Hierdoor kwam er geleidelijk een gezamenlijk beeld en draagvlak voor elkaars ideeën naar voren. Ieders kwaliteiten kwamen beter in beeld en werden ook meer gewaardeerd door de groep.

Hoe moet het concept praktisch ingevuld worden?

Via verkenningsbezoeken aan ondernemers die al wat deden in natuurgebieden kwamen extra inzichten naar voren. Een bezoek aan een schapenhouder in natuurgebieden leverde het inzicht op dat de ondernemer niet alleen bepaalt hoe de bedrijfsvoering ingevuld gaat worden, maar dat in dit geval natuurbeherende organisaties daarvoor mede bepalend zijn. De deelnemers dachten zelf in het product 'melk', terwijl in het bezoek bleek dat zij moesten denken in het product 'diensten'. Ook bleek dat via afbeeldingen visueel zeer duidelijk is te maken aan opdrachtgevers wat zij afgesproken hebben als beoogd doel om gerealiseerd te krijgen. Dus benut de kracht van beelden.

Innovatiespiraal: Het bezoek aan een schapenhouder leverde de interventie op dat er meer was dan het product melk. Het inzicht ontstond dat de diensten in het concept de sleutel waren voor contacten met natuurbeherende organisaties.

Kan het concept praktisch werken?

De deelnemers geloven in het ideaal. Maar kan het praktisch en is het rendabel?

Tijdens een bezoek aan het bedrijf van J. Kruis kwam in beeld dat het in werkelijkheid ook realiseerbaar moet kunnen zijn. Deze ondernemer combineerde een bedrijfsvoering in natuurgebieden met biologische bedrijfsvoering. Hij benaderde al flink het beeld waar de groep voor ging.

Een deelnemer: "Ik zag daar dat een roofvogel door het massaal optreden van kieviten werd verdreven. Toen ik dat zag, viel bij mij het kwartje dat ons idee ook daadwerkelijk praktisch haalbaar moet zijn."

Groeit er wel gras om te melken?

De grote vraag in de groep was of er wel voldoende gras in hoeveelheid en kwaliteit groeit om melk te kunnen produceren? Uit een literatuurinventarisatie bleek dat hier minimale informatie over was.

Wel bleek dat het belang van het selectievermogen voor het kiezen van verschillende kwaliteiten gras bij runderen is beperkt. De uiteindelijke vraagbehoefte wordt bepaald door drie niveaus (1) voeraanbod, (2) mogelijke opname en (3) natuurdoel. Van bijzonder groot belang blijft dus eigen expertkennis en inschatting. Het eigen gevoel van een deelnemer van 3.500 kg melk/ha uit natuurgras werd daarbij theoretisch wel onderbouwd. Dit was voor hem het moment dat hij het gevoel kreeg dat het werkelijk realiseerbaar moet zijn.

Alle voorgaande signalen leiden ertoe dat de netwerkdeelnemers in verschillende stadia van het proces zelf tot de conclusie kwamen dat Dromen en Denken gevolgd kan worden door Durven en Doen.

Kennisarrangementen: Via een snelle inventarisatie in het onderzoek bleek dat er geen direct toepasbare kennis voor dit concept aanwezig was. Dit heeft er wel toe geleid dat enkele deelnemers hier kansen in zien om ook het onderzoek bij de invulling en uitvoering van hun bedrijfsopzet te gaan gebruiken als financier.

Verkoopt 'melk uit natuur' wel?

In contacten met derden ervaren de netwerkdeelnemers dat mensen zitten te wachten op 'melk uit de natuur', het een gat in de markt is bij maatschappelijke beleving en dat het een nieuw merk kan worden. De eigen openheid is een voordeel om ideeën te krijgen. Maar bij concretisering wordt het lastig omdat er weerstand bij collega-boeren kan ontstaan. Deze zien dit idee vaak als futuris-

Strategische ruimte: Vooral de strategische kennis is flink onderzocht. Is er een markt? Wat is de positie dan in de markt? Hoe maak je jezelf interessant? Hoe verkoop je het? Belangrijk waren bezoeken aan voorlopende collega-ondernemers en gesprekken met natuurbeherende organisaties. Hierbij bleek dat er waarschijnlijk makkelijker strategische ruimte bij natuurbeherende organisaties is te verkrijgen dan bij de gangbare collega-ondernemers.

tisch en praktisch niet rendabel realiseerbaar. Praktisch heeft een deelnemer ervaren dat zijn concept werd geadopteerd door een natuurbeherende organisatie, maar dat collega-ondernemers in het beoogde gebied het concept als volledig onrealistisch gekenmerkt hebben.

Wordt het wel rendabel?

Door de deelnemers zijn de eigen beelden omgezet in eigen bedrijfsplannen. Dit om kritische knelpunten te inventariseren en de kans van de realiseerbaarheid in beeld te krijgen.

De verwachting was dat het met veel moeite rendabel realiseerbaar moest zijn. Uiteindelijk bleek geen enkel plan kostendekkend. Het aankopen van melkquota is de grote bottleneck. De landbouwkundige of de natuurlijke insteek in de bedrijfsvoering bepaalt de grootte van het financiële gat. De unieke productieomstandigheden zijn een kans voor een noodzakelijke hogere melkprijs. Het beeld ontstond uiteindelijk dat het meer gaat om “wat kost/bespaart mijn plan bij natuurbeherende organisaties ten opzichte van hun huidige exploitatie kosten?”

Netwerkanalyse: Is het een netwerk om op te bouwen? Als het de deelnemers lukt om op korte termijn daadwerkelijk aan de slag te kunnen dan is de behoefte uitgesproken om door de anderen daar met raad en daad in bijgestaan te willen worden.

Wat past bij mij zelf?

Iedere deelnemer wilde in 2007 daadwerkelijk een rendabel bedrijf gerealiseerd hebben in natuurgebieden. De ervaringen dit jaar leerden de deelnemers zelf dat er daarbij voor ieder persoonlijk een verschillende insteek kan zijn. Een deelnemer ging het vooral om het daadwerkelijk bedrijfsmatig te realiseren. Een andere deelnemer ontwikkelde de insteek om via voorbeeld situaties, innovaties, zelf uit te gaan testen. Een ander heeft geleerd dat klein beginnen beter bij hem past.

Van het kastje naar de muur

De netwerkdeelnemers waren aan het begin van het jaar niet allemaal even ver in contacten met natuurbeherende organisaties om een locatie te verwerven. De een had al een concreet contact en de andere moest nog beginnen. Het bleek moeilijk om de juiste contacten te vinden bij deze organisaties die het concept zien zitten en ook daadwerkelijk invloed hebben. De natuurbeherende organisaties hebben zelf nog niet de behoefte geformuleerd dat anderen hun beheer beter en rendabeler kunnen doen dan zij zelf. Tot nu toe zijn hun contacten met ondernemers uit de landbouw gevoed door misverstanden en verkeerde ervaringen.

Innovatiespiraal: De kwaliteit van de interactie met natuurbeherende organisatie viel tegen. Daarom is contact gezocht met een natuuradviseur om een ander beeld te krijgen op de eigen plannen van de deelnemers. Als gevolg daarvan is de opzet van de bijeenkomst van 20 december bedacht.

Is er wel een behoefte?

Uit een bijeenkomst met de heer E. Oosterveld, adviseur agrarisch natuurbeheer, bleek dat natuurbeherende organisaties bij de exploitatie van natuurgebieden zeer hoge kosten moeten maken en dat daarnaast de daarmee beoogde natuurdoelstellingen voor met name weidevogelbeheer niet of nauwelijks gerealiseerd worden. Hij was zelf ook al tot de conclusie gekomen dat landbouwers hier misschien betere resultaten zouden kunnen behalen. Hij was zelfs al op zoek naar mogelijkheden om hier concreet wat mee te doen.

Duurzame veehouderij: Door E. Oosterveld is aangegeven dat dit concept een beter alternatief kan zijn voor weidevogelbeheer, dan het huidige beleid van de natuurbeherende organisatie.

Hoe krijgen we dan wel verbinding?

Uit alle contacten bleek dat natuurbeherende organisaties nog niet de behoefte hadden die door de deelnemers van het netwerk wel ingevuld kon worden. Dat betekende dat er door het netwerk bij natuurbeherende organisaties eerst nadrukkelijk gewerkt moest worden aan het in beeld brengen van nieuwe externe kansen voor het realiseren van hun eigen doelstelling

Kennisarrangementen: Er zijn veel verbindingen met natuurbeherende organisaties en onderzoekers aangegaan. Uit de contacten blijkt dat iedereen het nauwlettend volgt. De deelnemers zijn eigenlijk al bang dat hun voorsprong in denken en ontwikkeling snel ingehaald kan worden door volgers met veel geld.

Coherentiecirkel: De bijeenkomst van 20 december heeft als doel om de vitale ruimte tussen de landbouw en natuurbeherende organisaties te vergroten. Er is nu enthousiasme bij enkele visionairs bij de natuurbeherende organisaties. Door de bijeenkomst wordt geprobeerd om deze meer draagvlak te geven binnen hun organisatie en om de verschillen om te zetten naar gezamenlijke meerwaarde.

Daarom is ervoor gekozen om op 20 december 2006 een bijeenkomst te organiseren met vertegenwoordigers van vooraanstaande natuurbeherende organisaties, andere belanghebbenden en de netwerkdeelnemers. Het doel is om in een open sfeer elkaar ideeën te toetsen en te bekijken waar wel verbindingen mogelijk zijn ter beider voordeel.

Belangrijke lessen: Als je vroegtijdig een netwerkanalyse maakt en ook de partijen die je later nodig hebt er snel bij betrekt, komt er waarschijnlijk sneller begrip en commitment.

Vraag is wel hoe het dilemma te voorkomen van het enerzijds snel breder bekend maken van het vernieuwende idee, met het risico dat het snel door concurrenten wordt opgepakt, versus het niet communiceren ervan met als gevolg dat door onvoldoende brede bekendheid relevante stakeholders niet betrokken worden?

Netwerk: Houden van Hennen

Klem tussen tijd, geld, onzekerheid en vergunningen

Bram Bos

Een netwerk dat het nog moet worden (eind 2005, januari 2006) [1]

Het netwerk Houden van Hennen ontstaat in 2005 als een vervolg op het innovatieproject Houden van Hennen (HvH), dat halverwege 2004 de concepten Rondeel en Plantage presenteerde aan de wereld. Vier legpluimvee-houders van heel verschillende origine hebben hun belangstelling getoond om op één of andere manier deel te nemen in een vervolg: door te investeren in nieuwe stallen gebaseerd op de principes van HvH, of door mee te denken en te leren over de communicatieve en marketingaspecten van HvH. De vier worden in juni 2005 bij elkaar gebracht door de betrokken projectleider van Wageningen UR. Naar aanleiding daarvan wordt er een omvangrijk subsidievoorstel geschreven voor de Innovatieregeling van LNV, om de extra risico's van de nieuw te bouwen stallen (2x Rondeel, 1x Plantage) af te dekken, en om wetenschappelijk onderzoek te verrichten naar het functioneren van die systemen in de praktijk, en met name de effecten op dierenwelzijn.

In overleg met de pluimveehouders wordt in het najaar van 2005 ook een projectvoorstel ingediend voor het Netwerkenprogramma. Dat voorstel heeft een dubbel doel. Aan de ene kant richt het Netwerk zich op het wegnemen van barrières voor de realisatie van de nieuwe systemen. Aan de andere kant wil het netwerk een marketingconcept uitwerken, waarmee de eieren uit deze systemen een duurzame meeropbrengst kunnen gaan opleveren.

Begin januari 2006 wordt de aanvraag gehonoreerd, onder voorwaarde dat er ook daadwerkelijk zicht komt op financiering elders voor de te bouwen systemen.

Netwerkanalyse: [1] Netwerk is nog geen netwerk in het begin. De pluimveehouders worden individueel gedreven door vernieuwings- en investeringsbereidheid, en hebben elkaar nodig om voldoende volume en continuïteit te garanderen in een eigen afzetmarkt, maar hebben aanzienlijke stijlverschillen, en hebben nog niet eerder met elkaar samengewerkt. In het begin waren ook enkele dienstverleners (dierenarts) en ketenpartijen (broederij) betrokken, maar die zagen geen rol voor zich weggelegd gezien de doelstellingen van het netwerk.

Innovatiespiraal:

[1] Het netwerk werkt tegelijkertijd aan de ontwikkeling en realisatie van pilotstallen uit het Houden van Hennen-project en aan het prille idee voor een nieuwe manier om eieren te vermarkten. Het eigenaarschap van die ideeën ligt ergens tussen de pluimveehouders en Wageningen UR in.

[2] en [9] De realisatie van de pilotstallen roept allerlei vormen van weerstand op in de externe omgeving, zowel financieel als regeltechnisch. Via informele contacten en artikelen wordt getracht het onbegrip en de misverstanden weg te nemen, maar dat lukt maar ten dele.

Druk, druk, druk en gedoe met vergunningen (februari-maart 2006) [2]

Vanaf week één blijkt het moeilijk om de vier pluimveehouders bij elkaar te krijgen, omdat ze allemaal een zeer volle agenda hebben én druk zijn met de (voorbereidingen voor) vergunningaanvragen e.d. Uiteindelijk komen twee broers met een gezamenlijk pluimveebedrijf naar de Regionale kick-offdag in Apeldoorn, waar ze samen met de netwerkbegeleider een eerste uitwerking van het projectplan maken. Opvallend bij de presentatie die middag is, dat degene die het plan presenteert vooral denkt vanuit zijn eigen uitbreidingsplannen, en nog weinig vanuit het netwerk. In het gesprek na afloop wordt ook direct duidelijk dat samenwerking enorm afhankelijk is van de voortgang van de individuele aanvragen, die al geregeld opbotsen tegen onbegrip en botsende regels (zowel qua vergunningen als qua financiering). De netwerkbegeleider besluit daarom, na consultatie van de deelnemers, om de ervaringen van de pluimveehouders met die belemmeringen op papier te laten zetten, als middel in de strijd. Een Wageningen UR-deskundige werkt dit in korte tijd uit in februari 2006.

Half februari wint Houden van Hennen jammer genoeg niet de duurzaamheidprijs 'Ei-van-Columbus'. Één van de pluimveehouders had er samen met de netwerkbegeleider en de oorspronkelijke Wageningen UR-projectleider veel tijd ingestoken, maar het leverde uiteindelijk niet op wat ze ervan gehoopt hadden. Wel komt de Telegraaf met een aardig artikel over de Plantage.

Op 23 februari gaat de netwerk-begeleider mee met één van de deelnemers naar de hoorzitting van de beroeps- en bezwaar-commissie van de provincie Flevoland, inzake zijn bezwaar tegen beperking van hun erfuitbreiding, nodig voor hun nieuwe stallen. De begeleider maakt een stukje n.a.v. die hoorzitting, voor gebruik in communicatie, maar ook voor mogelijk strategisch gebruik richting gemeente/provincie.

De eerste bijeenkomst van het gehele netwerk op 3 maart wordt geplaagd door pech. Eén pluimveehouder is vergeten zich af te melden, en de andere heeft onderweg een auto-ongeluk gehad.

Enthousiasme en momentum (maart 2006) [3]

Netzwerkanalyse:

[4] Het betrekken van externe deskundigen hielp om scherp te krijgen wat de aard van het idee eigenlijk was, en welke consequenties dat idee zou kunnen hebben. Het hielp ook om te zien dat er in principe enthousiasme was in de omgeving om daadwerkelijk te participeren. Tegelijkertijd zette die verbreding het idee op scherp: was het wel het idee van de oorspronkelijke deelnemers? [8]

De kern van dit netwerk werd uiteindelijk te sterk gevormd door de netwerkbegeleider, in associatie met een externe deskundige, die tussen het adviseurschap en actieve deelname in hing. Het is achteraf doodzonde dat een andere externe deskundige, met voeling en jarenlange expertise in de eierhandel, niet direct een zware rol is gegend in het netwerk. Daar waren op zich heel gegronde redenen voor, maar toch. De sterk trekkende en inhoudelijke rol van de netwerkbegeleider had wellicht gecompenseerd kunnen worden door een steviger procesrol voor de tweede netwerkbegeleider, al eerder in het traject. Op die manier had misschien voorkomen kunnen worden dat het netwerk te sterk ging hangen op de netwerkbegeleider.

Een bijkomend probleem was de mate van vertrouwelijkheid van het projectidee, en de noodzaak van selectieve openheid richting nieuwe partijen. Vanaf het begin was het een lastige horde om enerzijds niet te breed aan de grote klok te hangen wat je van plan bent, en anderzijds voldoende hulp en steun te werven. Het is de vraag of de netwerkgedachte zich goed verhoudt tot het ontwikkelen van concurrentiegevoelige informatie.

Een dag vol inzichten, maar ook met (sluimerende) twijfels (april 2006) [4]

Op basis van suggesties van deelnemers en eigen ideeën legt de netwerkbegeleider contact met een aantal deskundigen voor een te beleggen expertbijeenkomst op 13 april. Die bijeenkomst, in Wageningen, duurde een hele dag, en was zowel verhelderend als inzichtgevend op meerdere fronten. Verhelderend, omdat veel duidelijker werd wat er allemaal bij de ontwikkeling van een marketingconcept komt kijken, en inzichtgevend, omdat uit de discussie bleek dat de deelnemende pluimveehouders

lang niet zo snel wilden of konden, als enthousiaste externe deelnemers. Het voorstel om een stichting op te richten wordt dan ook met enige reserve begroet.

Het uitgebreide verslag laat zien, dat er heel veel informatie is overgedragen, maar dat er op dat moment geen duidelijk collectief commitment voor een bepaalde vervolgkoers ontstond. Dat had onder andere te maken met een belangrijk verschil van inzicht tussen de pluimveehouders onderling, of instrumentele kwaliteiten van het huisvestingssysteem (bv. t.a.v. dierenwelzijn) onderdeel zouden moeten zijn van het marketingconcept of niet. Twee van de externe genodigden blijken enthousiast te zijn om deel te nemen aan een vervolg van het netwerk, maar één van hen uit zijn twijfels over de samenstelling van de groep: staan de neuzen wel voldoende dezelfde kant op om dit netwerk te laten slagen.

Koersbepaling & netwerksamenstelling (mei-juni 2006) [5]

De geplande vervolgspraak na de 13^e april, waarbij gepraat zou worden over het oprichten van een stichting, gaat vervolgens niet door omdat één van de pluimveehouders opeens op vakantie blijkt te gaan.

Na een uitgebreide belronde schrijft de begeleider een stuk waarin hij een voorstel doet voor de doelstellingen van een op te richten stichting. Daarin wordt de tweeslag benadrukt van een grotere onafhankelijkheid van bestaande externe ketenpartijen én het realiseren van een duurzame meerwaarde in economische en maatschappelijke zin. Het stuk geeft in de uitwerking ook een lijstje van elementen, die onderdeel kunnen zijn van een marketingpropositie, en één daarvan betreft kwaliteiten van het huisvestingssysteem. Dat stuk gaat, na interne consultatie, eind mei naar de pluimveehouders van het netwerk.

Na diverse pogingen en telefoontjes heeft de begeleider wederom een nieuwe datum weten vast te leggen: 12 juni. De discussie spitst zich toe op de doelstellingen, zoals als voorstel geformuleerd. Uit de discussie blijkt een fundamenteel verschil van inzicht over de waarde van het vermarkten van huisvestingskarakteristieken. Eén van de pluimveehouders gelooft daar in het geheel niet in, de andere drie wel – zij het als onderdeel van een groter pakket. De eerste trekt zich dan ook tijdens de vergadering terug uit het netwerk.

De overige drie geven vervolgens aan haast te hebben met de uitwerking van de marketingpropositie, omdat ze op het punt staan om te gaan bouwen: snelle afstemming op elkaar is dan ook noodzakelijk, omdat eigenschappen van het huisvestingssysteem één van de onderdelen van de propositie gaan vormen.

Een ambitieus plan, maar van wie eigenlijk? (juni 2006) [6]

Een externe adviseur wordt gevraagd om bij de vervolgbijeenkomst op 27 juni aanwezig te zijn en mee te denken over een plan van aanpak. In de aanloop naar 27 juni meldt één van de deelnemers dat hij de bijeenkomst graag zou uitstellen omdat hij het even niet meer trekt.

De netwerkbegeleider legt het initiatief bij hem terug, om een alternatieve datum te vinden, waarna de betrokkene alsnog de 27^e bij elkaar wil komen.

De bijeenkomst op 27 juni wordt gedomineerd door een spraakzame adviseur, die zelf zeer enthousiast is over zijn plannen, en die ook vrij uitgebreid op papier heeft gezet. De bijeenkomst is verhelderend, omdat het duidelijk wordt dat de perspectieven op de voorgenomen operatie nogal verschillen. Verschillen die onder andere te maken blijken te hebben met een verschillende opvatting van ondernemerschap, en met een verschillend perspectief op wat een marketingpropositie precies inhoudt. Bovendien roepen de geschetste investeringsbedragen grote onzekerheid op. Na vertrek van de adviseur wordt besloten om toch snel verder te gaan, en in de zomervakantie niet stil te zitten. Een vervolgspraak op korte termijn wordt gemaakt.

Een dodelijke stilte (juli-augustus 2006) [7]

Vervolgens vervalt een aantal keren een bestaande afspraak om bij elkaar te komen, vanwege drukte van twee van de drie pluimveehouders. De netwerkbegeleider

Innovatiespiraal:

[6-8] Het prille idee van een vernieuwend marketingconcept botst vooral op interne twijfels in het netwerk over de haalbaarheid daarvan, onvoldoende kennis, en een duidelijk verschil van inzicht in de koers. De uittreding van één deelnemer helpt. De werving van externe deskundigheid en ideeën inspireert, maar de actievare toetreding van een enthousiaste externe marketingdeskundige veroorzaakt in dit netwerk uiteindelijk juist een grotere afstand en grotere twijfel van de deelnemers tot de ontwikkelde ideeën.

Coherentiecirkel:

Dit netwerk is zelden vitaal geworden. Regelmatig was sprake van 'vluchten', omdat er onvoldoende samen was, en omdat de ruil niet goed was: de onzekerheid was groot, en het kostte meer tijd dan het op korte termijn opleverde. Diverse interventies (zowel inspirerend als regelgevend) hadden slechts een kortdurend effect. Oorzaak was meervoudig: (a) het idee van het marketingconcept was niet de werkelijke driver voor de deelnemers, maar de meerprijs voor hun eieren; (b) het idee van een marketingconcept liep sterk uiteen tussen de deelnemers onderling, en de deelnemers en externe partijen; (c) het idee bood te weinig ruimte voor actieve medeconstructie door de deelnemers; (d) de randvoorwaarden in de omgeving (financiering stallen, regelgeving) waren ontmoedigend.

geeft vervolgens in een mail aan, dat hij de drukte wel kan begrijpen, maar dat hij niet snapt hoe de prioriteiten zich verhouden tot de geuite wens om haast te maken met de propositie. De twee drukke pluimveehouders reageren met een verschillend verhaal, waaruit wel hun commitment blijkt, maar ook de tijdsdruk waar ze in zitten. De begeleider besluit om het initiatief even bij de pluimveehouders te laten.

Tot half september gebeurt er vervolgens niets. Mede n.a.v. een telefoontje van de externe adviseur over de stand van zaken besluit de netwerkbegeleider om toch maar weer initiatief te nemen. Hij vraagt de tweede netwerkbegeleider om een belronde te houden, om te achterhalen hoe het met de motivatie zit zonder dat vriendelijkheid jegens de eerste netwerkbegeleider in de weg kan zitten om te zeggen waar het op staat. Er blijkt nog steeds motivatie, hoewel één van de drie verrast is om door iemand anders opgebeld te worden. Een vervolgspraak komt tot stand op 12 oktober, bij één van de pluimveehouders. Helaas is een ander verhinderd omdat die op dat moment druk in de nieuwbouw zit van zijn nieuw stallen. Hij heeft aangegeven de komende maanden geen tijd te hebben.

Coherentiecirkel: Er was ook sprake van berusting bij sommigen: een spraakzame netwerkbegeleider en een nog spraakzamer externe marketingadviseur boden wel veel ideeën, maar wellicht ook weinig ruimte voor de pluimvee-houders om actief te participeren en de eigen capaciteiten in te zetten. Het vele werk dat er wel gebeurde wierp ook een blokkade op om echt te protesteren.

Achteraf gezien was in juni al duidelijk dat er een discrepantie was tussen wat de deelnemers zeiden (haast, doorgaan) en wat ze daadwerkelijk deden (voor zich uitschuiven). Die discrepantie is in juli wel aan de orde gesteld, maar daarna onvoldoende gethematiseerd.

De twijfels expliciet (oktober 2006) [8]

Bij die bijeenkomst op 12 oktober wordt teruggeblikt op de afgelopen maanden, en wordt uitgesproken wat men wel en niet van het netwerk verwacht. De onzekerheid bij de twee overgebleven pluimveehouders is alleen maar toegenomen. (1) Men weet niet of de richting van de externe adviseur haalbaar is met hun systemen, omdat ze geen uitloop hebben. (2) Ze zien op tegen het opzetten van een compleet eigen distributiekanaal. Ze checken nog eens de prijs van een sorteermachine. (3) Ze twijfelen aan de kennis van zaken van de adviseur op het gebied van eieren, en zou men graag het netwerk uitbreiden met mensen die uit de sector zelf komen. (4) Er er nog steeds onzekerheid over de subsidiëring van de extra risico's van de voorgenomen nieuwbouw van de beide pluimveehouders, én heeft in ieder geval één van hen nog grote problemen om überhaupt een vergunning te krijgen. (5) De tijdelijke afwezigheid van de andere pluimveehouder helpt ook niet. Dat alles maakt dat de motivatie om op dit spoor door te gaan op dit moment nogal laag. De begeleider geeft aan dat een deel van die onzekerheid is weg te nemen door stapsgewijs te werken (hij heeft een voorstel daarvoor op papier gezet), en door te onderzoeken of je belangrijke delen van je distributie kunt outsourcen, bv. naar een Eierpakker met overcapaciteit. Tegelijkertijd geeft hij aan dat de onzekerheid over de financiering van de nieuwe systemen en de noodzakelijke vergunningen inderdaad een primair obstakel is dat de eerste prioriteit moet zijn. Hij deelt een conceptpropositie uit, die hij heeft gemaakt in voorbereiding op deze bijeenkomst, maar die hij bewust nog even niet verstuurd heeft. Afgesproken wordt even af te wachten hoe het met de subsidies zit, en ondertussen contact te leggen met een aantal personen uit de sector om het aantal deskundigen te verbreden.

LNv spreekt met twee monden (oktober-november 2006) [9]

Een paar dagen later wordt duidelijk dat de financiering vanuit LNv voor de pilots met de nieuwe systemen ten tweede male wordt afgewezen. Enig ongeloof kunnen ze niet onderdrukken: het ministerie vraagt Wageningen UR tegelijkertijd om nieuwe voorstellen te doen voor projecten als Houden van Hennen voor andere diersoorten, maar geeft ten tweede male niet thuis als het om de daadwerkelijke implementatie van deze nieuwe concepten gaat.

Effectmonitor: Het netwerk heeft op dit moment niet opgeleverd wat het zelf ambieerde (nl. een uitgewerkt marketingconcept). Er liggen wel allerlei aanzetten daartoe, en de draad kan verder opgepakt worden, maar de basisvoorwaarden om er verder aan te werken en daadwerkelijk zelf te investeren zijn op dit moment onvoldoende.

Het perspectief op de mogelijkheden om als veehouder ook meer te doen, dan alleen zorg te dragen voor de primaire productie is toegenomen, mede onder invloed van elkaars stijlverschillen in ondernemerschap. Tegelijk is de vergroting van de strategische ruimte van de deelnemers gefrustreerd door een reeks van teleurstellingen in de omgeving, die te maken hebben met de heterogeniteit en soms volstrekte tegenstrijdigheid van opvattingen binnen de lokale en nationale overheid. Het netwerk is er onvoldoende in geslaagd om die belemmeringen weg te nemen, ondanks hun eigen inzet en die van de betrokken Wageningen UR-adviseurs.

Werken aan de basisvoorwaarden (november 2006) [10]

De netwerkbegeleider stelt aan de pluimveehouders voor om in ieder geval nog een tweetal acties uit te zetten in 2006, die sowieso nuttig zijn, maar wel concurrentiegevoelige informatie opleveren. Hij stelt daarom voor om de kosten hiervan 50/50 te laten opbrengen door het Netwerkenprogramma en de pluimveehouders zelf. Na enig heen en weer getelefoneer komt het hoge woord er bij twee van de drie uit: op dit moment hebben ze geen zin om hier zelf financieel in te participeren, omdat ze de *return on investment* in dit stadium niet kunnen inschatten (aangezien ze nog niet eens zeker weten of ze wel kunnen gaan bouwen), naast de blijvende twijfels over de omvang en kansrijkheid van de hele operatie. Eén van de drie meldt ook dat de huidige hogere eierprijs de *sense of urgency* heeft verlaagd.

Op het moment van schrijven (eind november 2006) wordt bekeken welke acties vanuit Wageningen UR en de pluimveehouders noodzakelijk zijn om alsnog de basisvoorwaarden voor dit project te creëren. In afwachting daarvan wordt besloten een flink deel van het resterende budget te reserveren voor 2007, in de hoop dat er dan meer zekerheid bestaat over die voorwaarden.

Netwerk: Caring Dairy

Verduurzamen van de Nederlandse melkveehouderij

Klaas Jan van Calker, Alfons Beldman en Bianca Domhof

Het netwerk 'Caring Dairy' of 'Zuivel met zorg' is gestart in het najaar van 2003. Na een voorbereidend jaar, waarin een projectteam bestaande uit initiator Ben&Jerry's, Hoogwegt milk BV., een vertegenwoordiger van de OLA-ijsfabriek in Hellendoorn, twee melkveehouders en twee Wageningen UR-onderzoekers heeft gewerkt aan een plan van aanpak, zijn in 2004 elf melkveehouders gevraagd om in het project deel te nemen. De melkveehouders zijn gevraagd omdat zij op een bepaalde RMO (Rijdende Melk Ontvangst)-route lagen zodat in de toekomst zoveel mogelijk melk van deze melkveehouders in het ijs verwerkt kan worden. Doelstelling van het netwerk is het ontwikkelen van richtlijnen voor een duurzame melkveehouderij. Deze richtlijnen zullen worden toegepast op de deelnemende bedrijven en ter beschikking worden gesteld aan de Nederlandse melkveehouderij. Op deze manier hoopt Ben&Jerry's een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de gehele Nederlandse melkveehouderij. In oktober 2004 is de eerste bijeenkomst gehouden. Op dat moment werd het netwerk nog niet ondersteund door het Netwerkenprogramma. Vanaf januari 2006 wel en binnen Netwerken in de Veehouderij (NidV) wordt gewerkt aan het ontwikkelen van de 'Cow Coach': een tool om het dierenwelzijn op de melkveebedrijven te verbeteren en een belangrijk onderdeel van de richtlijnen voor een duurzame melkveehouderij. Om terug te kijken en om aandachtspunten voor de toekomst te formuleren is de samen met de groep de tijdlijnmethode toegepast. De locatie van de tijdlijnmethode was uniek: in de bus tijdens de uitwisseling van 'Caring Dairy' met zustersnetwerk 'Dairy Stewardship Alliance' in Vermont (USA).



Tijdlijnmethode

Na een korte toelichting ging de groep aan de slag met het opschrijven van de belangrijke momenten uit de bestaansperiode van het project. Veel deelnemers vulden een groot aantal briefjes in, waardoor een groot deel van de ramen van de bus nodig was om alles op te kunnen plakken. Het grote aantal (105!) kwam voort uit de (relatief) lange periode waarin het netwerk actief is (inmiddels ruim twee jaar) en doordat vooral in het eerste jaar erg intensief is gewerkt aan het project in een groot aantal bijeenkomsten.



Impressie van de tijdlijnmethode in de bus naar Montreal.

De grote lijn van de briefjes was uitermate positief. De groep haalt een groot aantal bijeenkomsten aan die men als (zeer) waardevol beschouwt. Er wordt ook een aantal kritische punten genoemd, enkele bijeenkomsten worden als minder waardevol beschouwd. De tijdsinspanning die nodig is om mee te draaien in het project wordt als fors ervaren, daar staat weliswaar veel tegenover, maar toch ...

Het was onmogelijk om alle briefjes langs te lopen en met elkaar door te nemen. Daarom is gekozen om de bespreking met de groep niet zozeer te richten op de afzonderlijke bijeenkomsten, maar vooral op een aantal meer

algemene ervaringen die daar min of meer los van staan:

- Start van het project
- Omgaan met pers en communicatie
- Vergoeding veehouders in relatie tot tijdsinspanning
- Ketenrelatie (dit laatste punt werd eerst niet benoemd, maar kwam wel nadrukkelijk aan de orde)
- Ontwikkeling 'Cow Coach' (een expliciet onderdeel van NidV).

Start van het project

Voor de meeste deelnemers ligt een belangrijk moment bij de start van het netwerk, de eerste bijeenkomst in Hellendoorn (najaar 2004). Voor de projectteamleden (Wageningen UR-onderzoeker en twee melkveehouders) lag het begin al eerder. Op basis van voorbereidende gesprekken met Ben&Jerry's zijn de contouren van het project vastgesteld. Door de veehouders in het projectteam werd de start als langdradig beschouwd: het kostte veel moeite om de indicatoren voor het meten van duurzaamheid goed vast te stellen. Achteraf was dit wel erg goed, omdat daardoor wel een degelijke basis is gelegd onder het project.

Veel melkveehouders gingen sceptisch naar de bijeenkomst in Hellendoorn (in de ijsfabriek). Voorafgaand aan de bijeenkomst waren de deelnemers benaderd door Hoogwegt milk BV. Dit was al een belangrijk moment. Het feit dat je blijkbaar geschikt werd geacht om aan zoiets deel te nemen werd als positief ervaren. Verder was de groep afwachting bij de start. Het enthousiasme van Anniek Mauser (Ben&Jerry's) en de andere betrokkenen tijdens deze bijeenkomst heeft een aantal betrokkenen over de streep getrokken. Ook is heel belangrijk geweest dat twee melkveehouders betrokken waren in het projectteam en dat hierdoor zoveel mogelijk voor een bottom-upbenadering is gekozen. Opvallend was dat één van de deelnemers ook nu nog aangaf verbaasd te zijn door de vraag die tijdens de startbijeenkomst werd gesteld "Waarom wil je aan dit project meedoen?". Hij was namelijk van mening dat hij door Hoogwegt Ben&Jerry's was benaderd en dat die partijen dus maar duidelijk moesten maken wat ze te bieden hadden en waarom hij gevraagd is om mee te doen. Een ander punt wat opvallend was dat de trekker uit het Friese gebied zelf afviel, maar dat de collega's die hij had meegenomen naar de bijeenkomst nog wel steeds aan het project deelnemen.

De groep is na de eerste bijeenkomst enorm gegroeid, er is een behoorlijk sterke samenhang ontstaan. Mensen voelen zich (bijna) verplicht om bij de bijeenkomsten aanwezig te zijn. Voor een deel kan dit omschreven worden als sociale groepsdwang, maar dat is niet het enige. De groep geeft ook duidelijk aan dat men er steeds bij wil zijn omdat de bijeenkomsten als zeer informatief worden ervaren. De groei van de groep kan worden verklaard uit het grote aantal bijeenkomsten met een informatief en zeker ook met een sociaal karakter. De bijeenkomsten met een sociaal karakter (BBQ, boottochtje, trip naar Vermont) werden vaak genoemd als positieve ervaring. Bovendien vonden de melkveehouders het erg prettig dat de sessie op de bedrijven zelf werden gehouden zodat ze elkaars bedrijven konden bezoeken. Hiernaast was de aanwezigheid van alle leden van het projectteam (Ben&Jerry's, OLA-ijsfabriek, Hoogwegt milk BV. en Wageningen UR) bij bijna alle bijeenkomsten en hun wederzijdse laagdrempelige toegankelijkheid (telefonisch en per e-mail) goed voor het groepsproces. De interne website heeft er ten slotte voor gezorgd dat de communicatie sneller ging en dat bijeenkomsten efficiënter konden verlopen.

Netwerkanalyse: Ben&Jerry's is heel duidelijk de initiatiefnemer geweest van het project. Dit zal in de toekomst ook zo blijven. Als Ben&Jerry's de stekker eruit zou trekken wordt het heel lastig voor het netwerk om door te blijven gaan. Ben&Jerry's is nu eenmaal de bindende factor. Direct bij de start van het project heeft Ben&Jerry's partners (Hoogwegt en twee melkveehouders) en leveranciers (Wageningen UR) voor het project gezocht. De geselecteerde melkveehouders waren in het begin vooral gebruiker. In de loop van de tijd is het vertrouwen echter gegroeid en voelen de melkveehouders zich steeds meer ambassadeur van Ben&Jerry's. Hierdoor zijn ze ook partner, leverancier (tijdens de inhoudelijke sessies) en schakel (naar omgeving) geworden. Door het gegroeide vertrouwen bestaat inmiddels echt een netwerk waarop gebouwd kan worden. Als de melkveehouders elkaar treffen bij andere bijeenkomsten (niet Caring Dairy) dan trekken ze bijvoorbeeld toch weer gezamenlijk op. Geprobeerd wordt om via de omgeving (zowel binnen als buiten sector) steeds meer mensen rondom het netwerk betrokken en geïnteresseerd te krijgen (d.w.z. leggen van verbindingen). Op deze wijze kan de ultieme doelstelling: 'het effectief overdragen van de richtlijnen voor een duurzame melkveehouderij aan de Nederlandse melkveehouderijsector' ook vorm worden gegeven.

Innovatiespiraal: De ideefase heeft plaatsgevonden bij Ben&Jerry's. Op het moment dat Ben&Jerry's op zoek ging naar andere partners was de planvormingfase aangebroken. De jaren 2003 en 2004 hebben vooral in het teken gestaan van de planvorming. Nadat de melkveehouders waren geselecteerd is eigenlijk begonnen met de ontwikkelingsfase (feitelijk start van het ontwerpen van de richtlijnen voor een duurzame melkproductie). Inmiddels zijn de eerste ervaringen daar en wordt een start gemaakt met het op papier zetten van de richtlijnen (realisatiefase). Deze fase zal in 2007 worden afgerond waarna de verspreiding en de inbedding kan starten. Verspreiding van ideeën en geleerde lessen met betrekking tot: (1) de ontwikkeling van de richtlijnen voor een duurzame melkveehouderij en (2) de opzet van de keten is echter al wel in volle gang.

Omgang met pers en communicatie met derden

Door het open karakter van Ben&Jerry's en het vernieuwende concept van het project wordt in de pers veel aandacht aan het Caring Dairy-project besteed. Deze aandacht is overwegend positief, maar soms staan ook wat negatieve aspecten in de pers. Een negatieve ervaring was een column in het Agrarisch Dagblad, waarin Caring Dairy zeer negatief werd neergezet (kleinschalig, niet realistisch, zet geen zoden aan de dijk, melkveehouders zijn gek dat ze meedoen zonder vergoeding). De deelnemers hebben zich hier flink aan geërgerd, maar vinden het ook wel lastig om hier mee om te gaan. Één van de melkveehouders gaf aan dat hij het gevoel had om hier niet op te reageren, maar aan de andere kant wil hij het wel graag rechtzetten omdat veel feitelijke informatie in de pers niet klopt.

De communicatie met de andere, niet Caring Dairy, Hoogwegt-collega's wordt ook wel als lastig ervaren. Het is voor de melkveehouders sowieso lastig om aan buitenstaanders uit te leggen hoe Caring Dairy zich onderscheidt ten opzichte van andere melkveehouders. Dit komt omdat met een proces van continue verduurzaming wordt gewerkt en dat niet een aantal maatregelen genomen worden (behalve weidegang dan) waarmee Caring Dairy zich kan onderscheiden. Het lijkt de groep gewenst om ook binnen Hoogwegt meer te communiceren over het project en de inhoud en het belang van Hoogwegt om hierin deel te nemen. Het voorstel vanuit het netwerk is om als eerste met het bestuur van de leveranciersvereniging over het project te communiceren alvorens verder met andere Hoogwegt-leveranciers te communiceren. Een aantal deelnemers geeft aan dat hun inziens externe communicatie pas echt goed opgepakt kan worden als de melk van de Caring Dairy deelnemers daadwerkelijk in het ijs terechtkomt. Dit is nog niet het geval!

Tijdsinspanning versus vergoeding

De tijdsinspanning van de deelnemers zelf wordt als aanzienlijk ervaren. De deelnemers benadrukken dat hun dag (in tegenstelling tot die van de begeleiders) nog niet voorbij is na een sessie. Dat er daarna ook nog gewoon gemolken en gevoerd moet worden! Bovendien zit er veel werk in het bijhouden van de gegevens tussen de verschillende bijeenkomsten. Vooral het eerste jaar zaten de sessies kort op elkaar en moest er bovendien veel worden voorbereid. Op zich vindt men dit ook wel weer logisch omdat het toch zaak is om in het eerste jaar alle indicatoren te bespreken. Zoals het nu dit tweede jaar gaat bevalt een stuk beter: duidelijk een aantal indicatoren uitkiezen als prioriteit. Soms zit toch een aantal bijeenkomsten nog behoorlijk kort op elkaar, zoals vlak voor de reis naar Vermont met enkele gezamenlijke bijeenkomsten en daar omheen nog kleinere bijeenkomsten met sessies op de bedrijven zelf. Een ander probleem is dat sessies vaak uitlopen. Dit komt enerzijds doordat tijdens sessies veel onderwerpen behandeld worden en anderzijds omdat de groep heel open naar elkaar is en er veel gediscussieerd wordt. Bij de volgende bijeenkomst zal op verzoek van de melkveehouders worden geëxperimenteerd met een bijeenkomst van 11:00 tot 15:00. Op deze wijze zijn de werkzaamheden op het melkveebedrijf beter om de bijeenkomsten heen te plannen.

De financiële vergoeding die vanaf 2006 door Ben&Jerry's wordt toegekend wordt door de groep als terecht ervaren. Toch is er maar een van de elf melkveehouders die dit als positief punt heeft opgeschreven tijdens de tijdlijnmethode. Blijkbaar is de vergoeding geen voorwaarde om aan het project mee te doen. In het algemeen gaat het er vooral om dat de inzet van de deelnemers wordt gewaardeerd. Ook de andere vormen van waardering vanuit het project (het ijs, de BBQ, de trip naar Vermont) maken hier deel van uit.

Effectmonitor: De melkveehouders hebben vaak moeite om zelf precies onder woorden te brengen wat voor hun de meerwaarde is van het project. Uiteraard hebben ze onderdelen van hun bedrijfsvoering aangepast en hebben ze hun bedrijf verder kunnen ontwikkelen, maar het blijft lastig om kernachtig te omschrijven wat ze precies van het project leren. De melkveehouders zien overigens wel dat de groep heel erg naar elkaar is toegegroeid met een open en kritische houding naar elkaar toe.

De netwerkbegeleiders hebben wel duidelijk aanwijzingen dat de strategische ruimte van de melkveehouders vergroot is. Bovendien is hun bewustwording met betrekking tot de verschillende onderwerpen van duurzaamheid duidelijk gegroeid. Belangrijk onderdeel hiervan zijn de verbeterplannen die gemaakt worden voor de verschillende indicatoren van duurzaamheid. Hierdoor wordt duurzaamheid ook op de lange termijn in de bedrijfsvoering verankerd. Tijdens de uitwisseling naar Vermont kwamen tijdens de bezoeken aan melkveebedrijven een aantal sprekende voorbeelden naar voren van 'learnings' uit het project.

Door de grote persaandacht van het project zijn veel verbindingen gelegd met andere partijen. Zo wordt bijvoorbeeld continu overlegd met Campina en Friesland Foods en zijn de ideeën van Caring Dairy hier bekend. Bovendien leggen de melkveehouders zelf actief verbindingen om de ervaringen met anderen te delen. Direct resultaat hiervan is dat twee nieuwe netwerken (direct of indirect) gekoppeld aan Caring Dairy een aanvraag hebben gedaan voor het Netwerkenprogramma in 2007.



Alle Caring Dairy-deelnemers in Vermont.

De deelnemers vinden het moeilijk om echt hard te maken (in geld of kengetallen) wat het project heeft opgeleverd. In de discussie wordt door de groep de conclusie getrokken dat we hier met elkaar scherper op kunnen en moeten zijn. We moeten meer werken met concrete acties en doelen waar we mee aan de slag gaan. De Wageningen UR-onderzoekers merken echter wel dat de strategische ruimte van de melkveehouders vergroot is.

Ketenaspecten

De discussie rond de vergoeding en de communicatie rond het project resulteerde uiteindelijk in een discussie die vooral op de keten was gericht. De huidige tijd, met afschaffing van de melkquotering in het vooruitzicht is ook voor de Caring Dairy deelnemers een spannende tijd. Binnen de groep komen twee geluiden voor.

Aan de ene kant is er de zorg over (de melkprijs van) Hoogwegt. Een aantal leveranciers van Hoogwegt is vertrokken naar een andere zuivelverwerker (DOC-kaas). De melkprijs die Hoogwegt uitbetaalt, staat flink onder druk. Het bedrijf blijft achter in vergelijking met andere zuivelverwerkers. De betrokkenheid van Hoogwegt in het Caring Dairy project zou uiteindelijk moeten resulteren in een beter resultaat van Hoogwegt als geheel, zeker nu de afzet van het Ben&Jerry's ijs in Europa snel groeit. Hier ligt ook duidelijk een kans voor Hoogwegt. Op deze manier hopen de Caring Dairy melkveehouders de melkprijs voor alle leveranciers van Hoogwegt op peil te houden. Opvallend is wel dat de groep zich nu sterk verbonden voelt met Ben&Jerry's, terwijl men zich bij aanvang van het project veel sterker verbonden voelde met Hoogwegt.

Coherentiecirkel: De energie in het netwerk kwam in eerste instantie vooral vanuit het projectteam. De melkveehouders hadden logischerwijs in het begin een afwachthouding. Door de groei van het vertrouwen en doordat de melkveehouders in de gaten kregen dat Ben&Jerry's hen daadwerkelijk serieus heeft genomen, kwam er steeds meer energie in het netwerk. Het is nu zover dat melkveehouders zelf met allerlei ideeën en initiatieven komen. Dit betekent dat er sprake is van een netwerk met voldoende vitale ruimte. Het groepsbelang van de melkveehouders heeft van het begin af aan voorop gestaan. Er werd niet gevraagd wat de individuele melkveehouder er zelf aan had, maar wat de groep melkveehouders er aan had. Zo langzamerhand wordt steeds meer gekeken naar hoe de gehele keten (m.a.w. het hele Caring Dairy-netwerk) er beter van kan worden.

In de loop van het project zijn er verschillende interventies geweest. Soms vanuit Ben&Jerry's, maar soms ook vanuit de melkveehouders. Interventies hebben echter altijd ten doel gehad om meer energie in het netwerk te krijgen (d.w.z. warme interventies). De laatste interventie heeft betrekking op het tijdstip van de bijeenkomsten. De melkveehouders hebben zelf het probleem aangekaart en zijn zelf met een alternatief gekomen. Dit zal nu geëvalueerd worden.

Aan de andere kant leeft bij een aantal deelnemers in de groep de overtuiging dat de tijd rijp is voor deelstromen in de zuivel, daarbij wordt ook gekeken naar andere ontwikkelingen in de sector zoals b.v. bij Campina. De markt is er klaar voor! Een aantal deelnemers is de mening toegedaan dat op termijn hun inspanning beloond zal gaan worden, de exacte manier waarop moet nog worden ontwikkeld. Het zou kunnen via een beloning voor een actieve bijdrage in de communicatie van het Ben&Jerry's-ijs (zie www.BenJerry.co.uk/caringdairy). Een andere optie is toch een meerprijs voor de melk. Hieraan wordt wel direct toegevoegd dat men zich dan ook moet onderscheiden in de manier van produceren. Hier wordt nog kort even over doorgediscussieerd: weidengang zou hierbij een basisonderdeel kunnen zijn. Biodiversiteit roept wat weerstand op. Deze discussie zal in de toekomst verder gevoerd moeten worden. Al met al werd de tijdlijnmethode als zeer nuttig ervaren, omdat enerzijds terug werd gekeken en anderzijds werd gekeken hoe het project in de toekomst verder moet.



De melkveehouders aan het werk om te bepalen welke onderdelen belangrijk zijn voor de Cow Coach.

Cow Coach

Omdat de ontwikkeling van de Cow Coach onderdeel was van het grotere geheel, is aan dit onderdeel geen specifieke aandacht besteed tijdens de tijdlijnmethode. De dierenwelzijnssessies en de ontwikkeling van de Cow Coach werden echter wel als positieve ervaringen genoemd door de melkveehouders. In de eerste bijeenkomst binnen het Netwerkenprogramma werd het projectplan voor het ontwikkelen van de Cow Coach besproken. De gezamenlijke doelstelling van de groep was/is het ontwikkelen van een tool om het dierenwelzijn op de melkveebedrijven in kaart te brengen en te verbeteren. Dit alles op basis van onderlinge coaching. Om te inventariseren welke checklisten voor dierenwelzijn allemaal aanwezig zijn is

het netwerk op zoek gegaan naar bestaande checklisten en zijn twee experts (een dierenarts uit de regio en een expert van Wageningen UR) uitgenodigd om kennis te leveren. Deze sessie leverde veel informatie op. Misschien wel iets teveel...

Daarom werd besloten om de volgende bijeenkomst zonder experts te organiseren en met de melkveehouders te bepalen welke onderdelen zij belangrijk vinden voor de te ontwikkelen Cow Coach.

Het pentagram afkomstig uit het kwaliteitshandboek voor de melkveehouderij (aangereikt door de dierenarts) werd hierbij als leidraad gebruikt zodat niet opnieuw het wiel moest worden uitgevonden. Tijdens de sessie kwam naar voren dat het registreren van dierziekten erg belangrijk werd gevonden door de melkveehouders. De dierenarts werd daarom voor de volgende bijeenkomst uitgenodigd om de dierziekteregistratie verder toe te lichten. De ontwikkelde formulieren voor de registratie van dierziekten en afvoer van melkkoeien werden tijdens deze sessie besproken en een *webbased tool* (voor melkveehouders die geen managementprogramma hebben of hier geen gebruik van maken) om de gegevens te analyseren gepresenteerd. Vanaf dit moment is de registratie van dierziekten en afvoer van melkkoeien gestart. Met name in het begin waren er problemen met het *webbased tool* die echter in de loop van de tijd verholpen zijn. Tijdens een sessie in december zullen de resultaten van het eerste jaar worden gepresenteerd.

In de tussentijd heeft het netwerk Gidi Smolders (een expert van Wageningen UR) gevraagd om een protocol te ontwikkelen voor bedrijfsbezoeken waarmee een indruk kan worden verkregen van het dierenwelzijn en waarmee het dierenwelzijn op het betreffende melkveebedrijf mee kan worden verbeterd. Het protocol bestaat uit een keukentafelgedeelte en een stalgedeelte. In het keukentafelgedeelte worden beschikbare gegevens besproken m.b.t. dierenwelzijn. De dierziekteregistratie en redenen van afvoer zijn hier een onderdeel van. Verder wordt hierbij gebruik gemaakt van gegevens uit het managementprogramma en gegevens van CR-Delta. In het stalgedeelte gaat de ontvangende melkveehouder met drie bezoekende melkveehouders de stal in om het dierenwelzijn van de melkkoeien te beoordelen. Dit gebeurt door daadwerkelijk naar de koeien te kijken (o.a. huidbeschadigingen, locomotiescore en conditiescore), door naar de kwaliteit van het voer te kijken en door naar huisvesting en managementmaatregelen te kijken. Aan het eind van het bedrijfsbezoek komen de bezoekende melkveehouders met advies (drie verbeterpunten) voor de ontvangende melkveehouder. Op deze wijze wordt getracht om het dierenwelzijn verder te verbeteren.

Dit protocol is onder leiding van Gidi Smolders samen met alle melkveehouders getest op één van de melkveebedrijven. De opmerkingen zijn verwerkt in een tweede versie van het protocol. Deze nieuwe versie is weer getest in groepen van vier melkveehouders. Tijdens de eerste bijeenkomst van deze groepen was Gidi Smolders op de achtergrond nog aanwezig voor ondersteuning. De aanpassingen voortkomend uit deze sessies zullen worden gebruikt voor de definitieve sessie van de Cow Coach. De definitieve sessie van de Cow Coach zal proactief met andere belangstellenden in de sector worden gecommuniceerd (voorjaar 2007).

Door de interactieve aanpak bij het opzetten van de Cow Coach is een gevoel van eigenaarschap gecreëerd onder de deelnemers. De melkveehouders vinden de Cow Coach een sterk hulpmiddel ter verbetering van het dierenwelzijn en willen dat ook uitdragen naar anderen in de sector. Bovendien zal de Cow Coach een belangrijk onderdeel vormen van de richtlijnen voor een duurzame melkveehouderij.

Belangrijke lessen:

1. De tijdlijnmethode bleek een goede methode om samen over een wat langere periode te evalueren, en om daarmee de lijnen voor de komende jaren uit te zetten.
2. Energie en initiatief kan ook door andere actoren (niet veehouders) in het netwerk worden overgedragen mits deze voldoende enthousiasme uitstralen en ook de veehoudersdoelen kunnen benadrukken. Dit geldt ook voor het gebruik van interne websites en e-mailings.
3. Kennisinbreng heeft zin als er voldoende ruimte is om deze ook eigen te maken, bijvoorbeeld door zelf met de materie aan de slag te gaan.

Netwerk: Aquarius Alliance (NAA)

Boeren en burgers leren samen over bewuste land- en tuinbouw

Jelleke de Nooy, Henk Kieft, Theo Vogelzang

De Aquarius Alliance is een netwerkorganisatie gedragen door meer dan 30 partners die direct of indirect de 'bewuste & coherente land- en tuinbouw' (vergelijkbaar met 'energetische landbouw') uitoefenen als melkveehouder of tuinder, in landbouw & zorg, als landgoedeigenaar, of helpen ontwikkelen als adviseur, coach, onderzoeker en wetenschapper, en ook als deskundige in nieuwe geneeswijzen, of als directeur van een gelijkgestemd netwerk.

Iedere partner heeft zijn/haar eigen bedrijf of project. De Alliantie is dan ook breder dan alleen melkveehouderij: zij legt de verbinding tussen land- en tuinbouw, vitaliteit van levensmiddelen en gezondheid van mensen (dat noemt men verticaal, in de keten), en de verbinding tussen boeren en burgers in de regio's (horizontaal).

De melkveehouders binnen de alliantie claimen gunstige resultaten van hun bewuste manier van landbouw bedrijven: verbeterde productiviteit, hoger dierenwelzijn en -gezondheid, gebruik van milieuvriendelijke methoden, schonere water, gezondere bodem en betere luchtkwaliteit, lagere kosten en een hogere voedingskwaliteit van de melk. Zij zien dan ook de meerwaarde van gebalanceerde en 'energetische' werkwijzen voor de gezondheid van de consument.

De Aquarius Alliance wil via een netwerkaanpak burgers én instellingen betrekken bij deze nieuwe manier van produceren t.b.v. bewustwording (inter-nationaal) van deze manier van landbouw.

Het Netwerk AA bestaat uit vier regionale leer- en ontwikkeltrajecten rondom melkveehouderijbedrijven, waarbij boeren en burgers gezamenlijk leren en kennis ontwikkelen (horizontale verbindingen) over bewuste (of energetische) land- en tuinbouw.

In deze netwerken worden de volgende onderwerpen besproken:

- Wat bedoelen we met bewuste landbouw? Op het bedrijf brengen we de vier 'lagen' daarvan in balans: (1) bodem & mineralen leggen de fysieke en biologische basis, het bedrijfseigen karakter versterkt men met (2) kringloopdenken, en dat wordt aangevuld met (3) elektromagnetische en (4) subtiel-energetische technieken.
- Hoe werkt dat? De boeren en boerinnen laten hun eigen ervaringen zien, laten het burgers ter plekke ook zelf ervaren en geven informatie over de bedrijfsmethoden en de onderliggende inzichten.
- Wat kan het betekenen voor het gezond zijn? Daarbij richten we ons met name op algehele vitaliteit en in balans zijn, op immuunsysteem en hartcoherentie.

Netwerkanalyse: Het netwerk bevindt zich momenteel in een groeifase, waarbij de opdracht is om organisch door te groeien. De balancering van het netwerk zit nu in de stabilisatiefase: nu moet het netwerk haar verhaal neerzetten en vasthouden wat ze heeft. Dan kan binnenkort ook de continueringfase ingegaan worden. Er zijn wel zorgen over de nazorg m.b.t. alle contacten die opgebouwd zijn en worden. Zaak is om het enthousiasme van betrokkenen vast te houden en tot concrete betrokkenheid om te vormen. De activiteiten van het netwerk zijn veelomvattend. Er is veel werk, dus de landelijke en regionale trekkers zijn heel belangrijk en het is ook van belang om hen gemotiveerd te houden. Het 'adresbestand' van het netwerk is nog niet helemaal op orde: wie doen er echt mee en wie niet? De externe verbindingen van het netwerk worden langzaam opgebouwd, o.a. via de nieuwsbrief van de Aquarius Alliance, maar het 'verhaal' van het netwerk zou nog meer tot de buitenwacht door kunnen dringen. Ook dat is overigens een groeiproces.

In die zin is het goed dat er in 2007 een boekje uitgegeven wordt met daarin het verhaal van de Aquarius Alliance.

Innovatiespiraal: In de regionale leer- & ontwikkeltrajecten wordt er gewerkt met verbeelden, intentie neerzetten (uiten) en vervolgens die intenties vorm geven, mede door wat anderen aandragen. Zuid is het enige traject waar ook een evaluatie is gedaan om daarvan te leren en opnieuw te verbeelden.

Nieuwe handelingsperspectieven op de eigen bedrijven beginnen te komen maar zullen pas in 2007 en 2008 zoden aan de dijk gaan zetten. In 2006 zijn met name in Oost diverse initiatieven genomen die samen op een businessplan gaan lijken. Dat zit in de hoofden van de betrokkenen, maar staat nog niet op papier. Er is geen gebruik gemaakt van het aanbod van de netwerkbegeleiders om te helpen een businessplan te formuleren. In alle regio's geldt dat 2007 gebruikt zal worden voor het mobiliseren van de tweede ring van mogelijk geïnteresseerde partijen rond de regionale netwerken. Qua stadium van innovatie staat het NAA tussen pril idee (hoge drempel voor ongebruikelijke dingen) en ontwikkeling (informatiebronnen worden gemobiliseerd). Er is nog nauwelijks planvorming, er is wel vertrouwen dat er iets gaat gebeuren. Externe contacten bouwen, webwinkels, open dagen, boer-consumentverbanden en workshops zijn de passende interventies.

Doelstellingen, activiteiten, en resultaten

Doel van het netwerk was in 2006 om drie of vier lerende regionale netwerken te ondersteunen van 'betrokken' boeren, ondernemers en burgers, rondom bodem-plant-dier-systemen die energetisch in balans zijn en die op termijn leiden tot regionale groene economieën (met korte ketens en betaalbare gezonde producten). Dit proces wordt ook wel eco-regionale ontwikkeling genoemd.

Daarmee dragen voedselproducenten en consumenten bij aan lokale duurzaamheid: eigen verantwoordelijkheid, sociale samenhang, gezondheid, ecologische duurzaamheid.

ZUID

In regio Zuid hebben twee Aquarius Alliance-partners (een melkveehouder en een AOC-docent) een goedlopend leer- en ontwikkeltraject van de grond gekregen. Er is eens in de maand op zaterdag een goed bezochte workshop geweest met in totaal gemiddeld 16 mensen, waarvan



"Horens zijn de antennes van de koeien."

NOORD

In deze regio hebben een aantal VEL-VANLA-ondernemers met LTO Noord een ontwikkeltraject gestart rondom innovatie in boer-burgerverbanden en bewuste voeding. Het traject wordt gecoördineerd door twee docenten van het groene onderwijs. Plannen zijn om in 2007 een en ander in cursusvorm te gieten.

OOST

Er zijn twee projecten in gang gezet:

- Het oprichten van een webwinkel voor de verkoop van biologische producten in de regio rondom Dalfsen onder de vlag van 'Van eigen erf';
- Een van de betrokken veehouders heeft een zorglandgoed ontwikkeld dat in 2007 het centrum wordt van het regionale netwerk.

Coherentiecirkel: Er is duidelijk sprake van vitale netwerken in Zuid en Oost. West en Noord zouden het kunnen worden, maar moeten dat nog bewijzen. De organiserende regionale kerngroepen worden gekenmerkt door creativiteit, zelfsturende teams zonder 'baas', partners die in vertrouwen en grote verbondenheid gezamenlijk iets in de wereld zetten. In alle regionale netwerken is sprake van bewust werken aan positieve energie in bijeenkomsten, kennis delen, nieuwsgierigheid, openheid, verbinding aangaan. Daar zet men ook eigen energetische begeleiding op in, geheel passend in het onderliggende gedachtegoed. In contacten naar buiten toont men zich wel bewust van het risico van 'groepsdwang' en van 'eigen jargon'. Deze moeten niet afstotend werken als men als attractor wil fungeren. Dit houdt de AA in bredere zin ook bezig. De interactiepatronen zijn vooral stimulerend: het passende trefwoord is vooral uitdaging. Binnen het NAA is er ruim voldoende dat de deelnemers bindt: met name de overtuiging, gebaseerd op eigen ervaring als persoon en in het bedrijf met de werkzaamheid van energetische methoden. Het 'wij' staat in het netwerk duidelijk centraal.

ca. 50 % boeren en aan melkveehouderij gerelateerde ondernemers en 50 % geïnteresseerde consumenten, die in hun eigen werkomgeving ook bezig zijn met bewustwording van 'energie', gezond zijn en nieuwe-tijds-geneeswijzen.

WEST

Rondom een initiatief van een melkveehouder om kefir te gaan maken en regionaal te gaan verkopen, zijn twee bijeenkomsten geweest met een voorlopig 'trekkersteam' met o.a. twee ondernemers. Ook Syntens Amsterdam draagt dit project een warm hart toe.

Effectmonitor: Effecten van het NAA vinden we vooral op plaatsen waar voortrekkers opstaan in de regio en zich met een bredere groep weten te verbinden. Inzicht van burgers in boerenbedrijven neemt toe evenals hun sympathie voor de aandacht aan energetische kwaliteit van voeding in de bewuste landbouw. Regio Zuid en Oost zijn hiervoor goede voorbeelden. West verkeert nog in een beginstadium. Het ziet ernaar uit dat de productie en lokale marketing van kefir in 2007 zal beginnen. In deze regio zal in 2007 ook sprake zijn van 'business'. In Noord zal de verkenning en groepsvorming wellicht in 2007 van de grond komen, en daar ligt nog geen 'business' in het verschiet.

Netwerk: *Energiek Schoonebeek*

Van grondgebondenheid naar gasproductie

Alfons Beldman

De voorgeschiedenis

Een van de deelnemende ondernemers heeft in een project meegewerkt waarin werd gewerkt aan toekomstbeelden van de melkveehouderij. Hij was een van trek-kers van het beeld *'Community dairy'*. Dit is een melk-veehouderijsysteem dat sterk gebaseerd is twee compo-nenten: excelleren (maximaal je kwaliteiten benutten) en samenwerking. Samenwerking zowel tussen onderne-mers onderling als met de directe omgeving. De ondernemer liep al langer met dit idee rond, in het project werd het verder uitgewerkt. Dit was voor hem aanleiding om een aantal ondernemers uit de omgeving te mobi-liseren om gezamenlijk een netwerk te vormen om een en ander uit te werken. Zijn inschatting was dat het be-langrijk was om de invulling in eerste instantie vorm te geven aan de hand van een concreet voorbeeld en dat werd mestvergisting. De collega's werden benaderd om gezamenlijk de mogelijkheden te verkennen om een mestvergister te realiseren.

Innovatiespiraal: Vanuit de initiatiefnemer bekeken is de stap naar het netwerk Energiek Schoonebeek de overstap van inspiratie naar planvorming- en ontwikkelingsfase. Het prille idee is al vrij oud, het eerdere Wageningen UR-project heeft voor inspiratie gezorgd om er daadwerkelijk mee aan de slag te willen gaan.

De start

In de eerste bijeenkomst is vooral gekeken naar het ge-meenschappelijke doel van de ondernemers in het net-werk. De ondernemers zijn gezamenlijk op zoek naar verbetering van het rendement van hun bedrijven, dit wil men vormgeven door onderling samen te werken en el-kanders sterke punten zo veel mogelijk te benutten. Als speerpunt heeft de groep ondernemers gekozen voor het verkennen van de mogelijkheden van het opzetten van een gezamenlijke mestvergisting. Uitgangspunten c.q. ideeën hierbij zijn:

Innovatiespiraal: Vanuit het beeld van de initiatiefnemer is dit misschien een stap terug in de innovatiespiraal, het gaat hier namelijk in eerste instantie niet om een vergaande vorm van samenwerking met collega's en met de directe omgeving, maar om een deelaspect daarvan, namelijk om het gezamenlijk opzetten van een vergistingsinstallatie. Je kunt dus zeggen dat hier een nieuwe innovatiespiraal begint vanuit een pril idee.

- Economisch rendement is belangrijk, omvang is geen doel, maar hooguit middel.
- Werken vanuit de markt, dus verkennen wat de afzetmogelijkheden zijn, maar ook proberen een onder-scheidend product te leveren, bijvoorbeeld door allianties met andere partijen uit het gebied.
- Achterliggend idee is om hoger rendement te genereren door samenwerking. De mestvergisting is hierbij een eerste uitwerking. Verkenning van verdere mogelijkheden om door samenwerking een hoger rendement te genereren behoort tot de mogelijkheden.
- Minder concreet uitgewerkt is het doel is om ook het gebied te versterken, bijvoorbeeld door collega-ondernemers erbij te betrekken, maar eventueel ook door andere actoren in het proces te betrekken.

Informatie verzamelen

De groep gaat met veel energie van start, men heeft in eerste instantie vooral behoefte aan informatie over mestvergisting. Dit wordt op verschillende manieren aangeleverd. De groep krijgt de beschikking over een aan-tal artikelen en rapporten, met daarin o.a. informatie over de verschillende technieken rond mestvergisting, maar ook begrotingen met investeringen, kosten en opbrengsten. Daarnaast wordt een student ingeschakeld die in een stage van zes weken zo veel mogelijk informatie voor het netwerk op een rij zet. Ten slotte bezoekt het netwerk ook nog enkele installaties in de praktijk, o.a. die van proefboerderij Nij Bosma Zathe en van een collega in Drenthe (Eissen). Vooral het bezoek aan de vergister van Eissen in maart is voor veel personen een positieve ervaring geweest. Voor dit moment werd er alleen over vergisting gesproken, maar men had er nog geen duidelijk beeld van. Door het bezoek begon het allemaal veel meer te leven en werd het concreter. Voor een aantal deelnemers was deze excursie een duidelijke bevestiging dat men verder wilde met het uitwerken van de plannen om gezamenlijk een vergister te realiseren. Ook werd hier duidelijk dat de groep zich niet zo-zeer wilde richten op een mestvergister, maar meer op een biomassavergister.



De netwerkdeelnemers bezoeken ook installaties in Duitsland.

Innovatiespiraal: Dit is vooral de inspiratiefase binnen de innovatiespiraal. Actoren van buiten het netwerk worden vooral ingeschakeld om informatie aan te leveren (Wageningen UR, Jos Mencke) of om het netwerk in contact te brengen met collega's die al met de materie aan de slag zijn. De collega's worden ook alleen als informatiebron gebruikt.

De bezoeken aan de mestvergistingsinstallaties in de praktijk zijn te benoemen als een warme interventie (hoewel niet afkomstig van de netwerkbegeleider), sterk inspirerende ontmoetingen.

Deze manier van kennis en informatie verzamelen bevalt de groep goed. In juli bezoekt de groep een aantal mest- en biomassavergisters in Duitsland via een persoon die mestvergistingsprojecten begeleidt. Ook dit bezoek levert weer veel enthousiasme op.

Vertraging?

De voortgang kwam vanaf mei in het gedrang. Ondanks verschillende pogingen van de netwerkbegeleider lukte het in deze periode niet om één of meerdere bijeenkomsten te plannen om te overleggen over vervolgstappen. Dit had te maken met het feit dat het in deze maanden druk was op de bedrijven. De ondernemers hebben dit zelf niet als een vertraging ervaren. Als het in het gesprek wordt genoemd, geven sommige deelnemers aan dat ze na het bezoek aan Eissen de voortgang er inderdaad veel meer in hadden willen houden. Het blijkt in de praktijk toch lastig te zijn om in perioden waarin er veel werk (op operationeel niveau) is, tijd vrij te maken voor activiteiten die te maken hebben met strategische keuzes.

Verschillende beelden

Met name uit de discussie rond de schaalgrootte blijkt dat er verschillende beelden bestaan bij de ondernemers in het netwerk. Oorspronkelijk was het idee om vooral eigen mest te gaan vergisten en daarmee vooral voor eigen gebruik energie te gaan produceren. Uit de informatie die wordt verzameld blijkt dat dit geen reële optie is. Ook bij een relatief kleinschalige installatie wordt veel meer stroom geproduceerd dan de ondernemers zelf verbruiken. Bovendien blijkt dat biomassavergisting interessanter is dan mestvergisting. Daarnaast blijkt ook dat een behoorlijke schaalgrootte feitelijk ook meer rendement oplevert. Voor de ene ondernemer past dit prima: "We gaan voor het rendement". Voor een andere ondernemer hoeft een grote installatie niet zonnig: "Ik weet het niet, het gaat wel om een forse investering". De netwerkbegeleider heeft het idee dat de meningen van de ondernemers niet expliciet in de bijeenkomsten naar voren komen en stelt de trekker van het netwerk voor om korte individuele gesprekken met de deelnemers te voeren. Hij is hier eerst terughoudend in verband met de extra belasting voor de ondernemers. Toch worden de gesprekken in de zomer gevoerd. Uitgangspunt bij het gesprek is de individuele strategie van de ondernemer: eigen doelstellingen en strategie. Specifiek wordt aandacht besteed aan het thema samenwerking en aan vergisting.

Innovatiespiraal: Binnen de innovatiespiraal is dit de overgang van de inspiratie naar de planvorming- en ontwikkelingsfase. Dit betekent dat zaken concreter ingevuld moeten worden, het gevolg hiervan is dat er ook keuzen gemaakt moet worden en dat er een bepaalde consensus bereikt moet worden. Dit heeft invloed op het groepsproces. Omdat er in de groep verschillende beelden waren, was het nog niet goed mogelijk om actoren buiten het netwerk bij het initiatief te betrekken. Het beeld van de netwerkbegeleider was dat er onvoldoende een gemeenschappelijk beeld was in de groep bij het te bereiken doel. Om dit scherp te krijgen is besloten om individuele gesprekken te organiseren die als vertrekpunt het individuele doel van de ondernemers scherp te krijgen om vervolgens de verbinding met het netwerk weer te kunnen leggen. Dit heeft verhelderend gewerkt en ertoe geleid dat de stap van inspiratie naar planvormingfase kon worden gezet.

De lijn uit de gesprekken is dat de posities en de strategieën van de ondernemers behoorlijk verschillen. Er is een duidelijk verschil in druk die men ervaart om het bedrijf verder te ontwikkelen en of het rendement te verbeteren. Degene die deze druk ervaart trekt harder aan de vergisting en is ook bereid om hier bepaalde risico's te nemen. Voor degene die de druk niet ervaart ligt dit uiteraard anders. Het onderscheid in strategie heeft vooral betrekking op verschil in visie rond schaalvergroting, de een ziet het als een noodzakelijke en belangrijke optie, terwijl de ander slechts beperkte voordelen ziet voor schaalvergroting in de grondgebonden landbouw.

Coherentiecirkel: in het eerste deel van het traject is het nog relatief gemakkelijk om in wij-terminen informatie te verzamelen en als groep op excursie te gaan. Op het moment dat er keuzen gemaakt moeten worden is het ook logisch dat er duidelijker de verbinding wordt gelegd met de ik-kant. De netwerkbegeleider pleegde een 'koude interventie' door individuele gesprekken te organiseren met de netwerkleden. Overigens is het wel de vraag hoe koud die interventie was, omdat het wel helderheid in posities van de netwerkdeelnemers heeft gegeven. Het netwerk heeft ook aangegeven dat niemand zich gedwongen moet voelen in een traject mee te gaan welke niet past bij de betreffende persoon.

Rond samenwerking is het beeld erg duidelijk, een duidelijke meerderheid ziet vergaande samenwerking van de primaire bedrijven niet zitten, want:

- Het kost vrijheid (geen koning meer op eigen erf), terwijl dit juist het leuke van het vak is.
- Vraagt communicatieve vaardigheden (durven zeggen wat je vindt) waar niet iedereen over denkt te beschikken.
- Twijfel over vraag in hoeverre dit binnen grondgebonden landbouw meerwaarde oplevert.
- Rond mest- of biomassavergisting ziet men samenwerking juist wel zitten.

De groep neigt naar biomassavergisting in plaats van mestvergisting. Een deel van de ondernemers neigt naar een grootschalige innovatieve vergisting. Terwijl er ook signalen zijn van risico's en te veel onzekerheden. De ondernemers zelf zijn direct na afloop duidelijk positief over de individuele gesprekken.

Na de MEP

Vlak voor de individuele gesprekken wordt de MEP-subsidie, een belangrijke financiële peiler onder de vergisting, afgeschaft. In een bespreking in september worden de resultaten op hoofdlijnen van de individuele gesprekken in de groep besproken. De gesprekken leveren een beter beeld op van ieders positie in het geheel, bovendien is het duidelijk geworden in welke richting het netwerk de vergisting verder wil onderzoeken. Ook is nu binnen de groep duidelijk dat niet iedereen hetzelfde beeld heeft over de risico's en investeringen. De mogelijkheid wordt nadrukkelijk opengelaten om uit het netwerk te stappen op het moment dat investeringsbeslissingen worden aangegaan. Tevens is besproken welke acties het netwerk verder nog kan en moet ondernemen in de komende maanden. De groep is zeker nog niet in paniek na de afschaffing van de MEP, ideeën die eerder dit jaar zijn genoemd worden weer opgepakt. De druk om meer rendement te halen uit de vergister is groter, dus kijken naar partners in het gebied. Er is behoefte aan een nadere uitwerking van het investeringsplaatje voor de vergister zoals het netwerk die voor ogen heeft met en zonder MEP. De netwerkbegeleider zet meer druk op de afspraken omdat de einddatum van het netwerk (december 2006) in beeld komt.

Enkele weken later is een vervolgbijeenkomst waarin het investeringsplaatje aan bod komt, met en zonder MEP-subsidie. Dit schept veel helderheid. Cijfermatig wordt duidelijk gemaakt dat het uiteindelijke rendement van de installatie relatief laag is (35% van energie wordt omgezet in stroom, veel gaat als warmte verloren), het is zaak

Innovatiespiraal: concretisering van het idee maakt deel uit van de planvormingfase. Opvallend is om te zien dat er binnen de groep nu meer actie wordt ondernomen. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. De afschaffing van de MEP-subsidie dwingt de groep om te kijken naar mogelijkheden om het rendement te verbeteren, dus ideeën die eerder al eens zijn geopperd, zijn nu meer van belang om daadwerkelijk uit te werken (*sence of urgency* is groter). Daarnaast is een praktische reden dat de ondersteuning van het netwerk aan het eind van het jaar afloopt. Vanuit de innovatiespiraal bekeken zou kunnen worden gesteld dat even weer een stap terug wordt gedaan naar de inspiratiefase om ideeën uit die fase weer mee te nemen in de planvormingfase.

Coherentiecirkel: voor de groep is de gemeenschappelijke richting die verder wordt ontwikkeld nu helder, dit betekent dat de volgende fase wordt ingegaan en meer gestructureerd de zaken verder opgepakt kunnen worden en ook nieuwe actoren worden betrokken bij het proces.

Ander interessant aspect is dat de kwantitatieve informatie nu echt landt. In het begin van het traject is ook algemene informatie over rendement van mestvergisting aangeboden, dit was echter helemaal uit beeld. Hoe kan het dat de informatie nu wel landt:

- De informatie is toegespitst op de concrete situatie en op het concrete plan voor dit netwerk (vertaald naar eigen context).
- Door de veranderde situatie is er nu specifiek behoefte aan deze informatie.
- De informatie is anders gepresenteerd, namelijk in de vorm van een spreadsheet waarin de groep stap voor stap meegenomen is in de berekeningen en waarin dus niet alleen het eindresultaat is gepresenteerd.

om dit rendement op te krikken b.v. door warmte en/of CO₂ tot waarde te brengen. Het warmteverbruik van een sauna in de omgeving en het eigen energieverbruik zijn relatief laag in relatie tot de gekozen omvang van de installatie. Een mogelijke optie is om uitsluitend gas te produceren en dit te leveren. Voordeel hiervan is dat de installatie eenvoudiger wordt, bovendien treedt het meeste verlies op bij de omzetten van gas in stroom. Er is een afspraak gemaakt met een potentiële partner in het gebied, een eerste gesprek is positief verlopen. Volgende stap is weer om dit kwantitatief uit te werken. Afspraak is om dit traject verder uit te werken, er moet een plan liggen op het moment dat de overheid weer besluit om de productie van de duurzame energie weer te ondersteunen.

Belangrijke lessen:

- Een leuke manier van kennis maken met elkaar en met nieuwe technieken door excursies past goed vooral in het begin van een netwerkvormingstraject (groeps- en ideevorming). Hierbij is opvallend dat vooral het verhaal van een collega die het hele proces van begin tot eind heeft meegemaakt het kwartje laat vallen.
- Om de positie van deelnemers duidelijk te maken wanneer zij dit zelf niet durven of kunnen uitspreken helpt het om in individuele gesprekken de standpunten helder te maken en dit vervolgens in de groep gemeenschappelijk te brengen. In feite is er in de groep sprake van berusting waarin de netwerkbegeleider de rol van bemiddelaar gaat vervullen.

Netwerk: Energetische Landbouw

Een brug van energetische naar gangbare landbouw

Henk Kieft, Theo Vogelzang

Voorzichtig van start

Qua PR-activiteiten naar buiten toe is er bij dit netwerk tot nu toe sprake geweest van enige terughoudendheid, vooral vanwege de ophef begin 2006 in de Volkskrant ('Voor kabouters: bel Wageningen') en de reacties van Wageningen UR daarop. Er zijn inmiddels wel artikelen over het netwerk verschenen in V-Focus en het blad Paravisie. Daarnaast is er in november 2006 een workshop gehouden over het onderwerp. Hierbij kwam o.a. het volgende naar voren:

- Over de focus van het Netwerk Energetische Landbouw (NEL): enerzijds kan verder internationaal onderzoek de kennis en inzichten van NEL verdiepen. Anderzijds werd gesteld dat je het ook niet te ver weg moet zoeken. Geadviseerd werd om in Nederland aan de slag te gaan met kleine studieclubjes rond dit onderwerp, bijvoorbeeld in de vorm van *Communities of Practice* (Cop's).
- Energetische landbouw of ook wel genoemd quantumlandbouw is heel breed. Het paraTB-kastje is een van de toepassingen waarover in Nederland al interessante praktijkervaring is ontstaan. Het is nu nodig om een visie te ontwikkelen op deze quantumlandbouw en die neer te zetten in een onderzoeksagenda voor 2007 e.v.
- Er moet gewerkt worden aan een goed en consistent verhaal over de werking van de energetische landbouw, om tevens ook de brug te kunnen slaan naar sceptici en/of de gangbare landbouw. Ook moet een brug worden geslagen naar de sceptici bij het Ministerie van LNV. Hierbij werd ook geconstateerd dat de lagen 'plant- en dierkwaliteit' en het 'EM-veld' reeds goed zijn onderbouwd; van de derde laag van de 'quantumveldinformatie' werd vastgesteld dat dat veld op zich logisch en begrijpelijk is, maar nog weinig (wetenschappelijk) onderbouwd. Hier is dus meer werk nodig.

Netwerkanalyse: Het is de vraag wat het netwerk nu eigenlijk precies is. Is het de stuurgroep en de betrokken veehouders of is het groter? De betrokken veehouders zijn vooral de idealisten die wat willen vertellen aan de volgende generaties boeren. De kern is klein, maar het is wel een positief ingestelde en enthousiaste club. Het totale netwerk is wel groter dan de stuurgroep. De stuurgroep is de eerste laag (de kern), er is een tweede laag van 'netwerkdruwers' en de internationale contacten vormen de derde laag. Het is zaak voor het netwerk om de tweede laag wat dicht bij de kern te krijgen. Doelgroep is met name de boerenstand in ons land zelf omdat daar toch vooral een beweging op gang gebracht moet worden. Het was goed om op 29 november 2006 in de vorm van een workshop het NEL-verhaal aan een min of meer sceptische buitenwacht te presenteren. Dit vormt een waardevolle basis in voor de verdere activiteiten van het netwerk.

Wel was het jammer dat externe stakeholders als Rabobank Nederland en LTO Nederland daarbij niet aanwezig waren. Wat het NEL betreft hoeven mensen niet altijd per se overtuigd te worden, maar ze moeten op zijn minst wel nieuwsgierig worden. Dat is op 29 november zeker gelukt. De workshop heeft naar de mening van enkele betrokkenen laten zien dat er goede mogelijkheden zijn om de Nederlandse landbouw weer internationaal op de kaart te zetten, maar dan met een goed verhaal over energetische landbouw en alles wat daar mee samenhangt.



Het paraTB-kastje.

- In aansluiting op het vorige punt werden enkele nuttige tips aangedragen (met name t.a.v. de communicatie rondom het onderwerp) voor de verdere verspreiding van de boodschap van het netwerk:
 - o Is het verhaal voldoende weerbaar om mee naar buiten te kunnen gaan?
 - o Maak duidelijk wie de zender is van het verhaal.

- o Maak duidelijk welke successen je boekt als netwerk (even buiten beschouwing latend dat deze moeilijk wetenschappelijk te onderbouwen zijn op dit moment). Breng de praktijksuccessen meer naar voren.
- o Er moet meer in dialoog worden getreden met o.a. gangbare landbouw en sceptici.
- o Moet daarbij een nieuwe taal ontwikkeld worden? Of moet juist worden aangesloten bij de taal van de doelgroep, zodat deze niet voortijdig afhaakt? Laat de stukken/brochure etc. lezen aan een gangbare boer: Wat haalt hij eruit?
- o Communiceer niet over harde feiten, maar communiceer over mensen en hoe zij de energetische landbouw ervaren.
- o Onderscheid verschillende doelgroepen en spreek ze aan op verschillende niveaus van kennis die zij hebben.
- o En communiceer daarbij niet: "ik heb", maar: "waar kunnen jullie mij helpen en waar ik jullie?" Met andere woorden: "wat kunnen wij voor elkaar betekenen? En hoe kunnen wij van elkaar leren" (bijv. gangbaar en QL of van het buitenland d.m.v. kennisuitwisseling).
- o Het gaat om verbinden. Breng daarbij je eigen netwerk ook eens in kaart, zowel vaktechnisch als privé. Dan zul je zien dat er opeens verbindingen/raakvlakken zijn met mensen waarvan je eerst dacht dat er absoluut niks te 'verbinden viel'.

Innovatiespiraal: De praktische toepasbaarheid van de NEL-theorieën en -technieken voor veehouders op hun eigen bedrijf is momenteel niet het allerbelangrijkste. Het gaat erom dat het netwerk aangetoond en beschreven wil hebben dat er meer is tussen hemel en aarde dan de gangbare landbouwpraktijk. De slag naar de feitelijke handelingsperspectieven van boeren op hun eigen bedrijf zou dan eventueel pas in 2008 en verder gemaakt kunnen worden. Dat betekent niet dat er in 2007 niks gebeurt rondom de bedrijfsvoering van de betrokken boeren. 2007 Zou ook gebruikt kunnen worden voor het mobiliseren van de tweede ring van mogelijk geïnteresseerde partijen rond het netwerk en hen ook meer in contact te brengen met de bij het netwerk betrokken veehouders.

Die kunnen dan hun eigen verhaal naar buiten toe vertellen en op die manier aandacht vragen voor hun manier van boeren. Wat betreft het stadium van innovatie beweegt het NEL zich tussen de posities van pril idee (hoge drempel voor ongebruikelijke dingen) en inspiratie tot en met ontwikkeling (informatiebronnen worden gemobiliseerd). Er is niet duidelijk sprake van planvorming (behalve dan het werkplan voor 2007). Externe contacten, opendagen, presentaties, artikelen en workshops zijn de passende interventies. Ook lijkt een tamelijk nieuw wereldbeeld nodig om deze visie op nieuwe technieken te kunnen begrijpen. De innovatiespiraal geeft nog niet aan welke interventies bij deze blokkade zouden kunnen passen.

De tijdlijn sessies

Belangrijke **positieve** momenten in het bestaan van het netwerk waren in 2006:

- De bijeenkomsten van de stuurgroep van het netwerk.
- De workshop van het netwerk op 29 november.
- De ondersteuning die de begeleiders hebben gekregen bij het schrijven van het 'verhaal' van het netwerk.
- Het contact met externen over het onderzoek naar de bestrijding van dierziekten via elektromagnetische velden.
- De internationale contacten.
- Het verhaal wat voorjaar 2006 in de Volkskrant verscheen over het kabouterennetwerk. Dat, en de nasleep ervan, heeft veel nieuwe energie opgeleverd voor het netwerk.
- Het item over het netwerk dat op 12 juni in 'Een Vandaag' over het netwerk uitgezonden werd (zie ook de website www.uitzendinggemist.nl).

Minder positieve punten waren in 2006 de volgende:

- De kern van het netwerk is klein. Van de betrokken veehouders zijn er maar drie echt actief.
- Grote organisaties en bedrijven als de ZLTO en Campina pikken het verhaal van het netwerk nog niet echt op.
- Collega-veeouders en instanties om de sector heen zijn ook nog niet echt enthousiast.
- De feedback van anderen naar het netwerk toe kan beter en uitgebreider.
- De communicatie naar buiten toe had beter gekund. De vraag wie nu uiteindelijk 'eigenaar' is van het verhaal van het netwerk moet naar buiten toe beter beantwoord worden.
- De vermarkting van energetische melk heeft tot nu toe betrekkelijk weinig aandacht gehad.

Coherentiecirkel: Vraag is of NEL functioneert als vitaal netwerk. De interactiepatronen zijn vooral stimulerend: de passende trefwoorden zijn vooral uitdaging en dialoog. De omvang daarvan is nog zeer beperkt maar is groeiend. Binnen NEL is er ruim voldoende dat de deelnemers bindt: van overtuiging van de werkzaamheid van Energetische methoden tot nieuwsgierigheid hoe het kan bestaan en een positieve inschatting van het maatschappelijke belang ervan. Het 'wij' staat voorop.

Effectmonitor: De overtuiging van de stuurgroep is dat NEL op de goede weg is, maar nog tijd nodig heeft om echt het gewenste resultaat te boeken. Wel is sprake van mijlpalen in die richting. De eerste bevindingen hebben een helder communiceerbaar beeld van quantumlandbouw opgeleverd. Presentaties en artikelen en workshops helpen al bij de verbreding. Ook speelt de actualiteit in op de kernactiviteit van het NEL: de Agritron (rijdende magnetron om bodemproblemen op te lossen) heeft prijzen gewonnen, de gezondheidsdienst voor dieren toont heel voorzichtige interesse in het paraTB-kastje, kranten schrijven over effect van geluid op druiven e.d. Ook internationaal bestaat belangstelling voor het opbouwen van een netwerk en is al aansluiting gevonden bij twee internationale programma's (Compas binnen ETC en GIAHS binnen FAO).

Netwerk: Scharrel netwerk Veluwe

Bloedluis in beeld

Jan ten Napel

Wat kun je nou helemaal zelf doen?

In het najaar van 2005 dienden drie pluimveehouders uit de Scharrelstudieclub Veluwe op advies van een deskundige van Wageningen UR een aanvraag in voor ondersteuning vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij. Ze zaten behoorlijk met de handen in het haar omdat bloedluis (vogelmijt) steeds meer een onbeheersbaar probleem aan het worden was. Ondanks voorzorgsmaatregelen was het toch op hun bedrijven terechtgekomen, zoals op meer dan driekwart van de pluimveebedrijven in Nederland.

Ondanks de urgentie van het probleem, hadden ze geen hoge verwachting van de aanvraag. Ze waren dan ook erg verrast dat hun aanvraag gehonoreerd was en een hoge score had gekregen. Toch waren ze op de startbijeenkomst sceptisch: wat gaan wij met een beperkt aantal pluimveehouders doen in één jaar aan een probleem dat een groeiend deel van de West-Europese pluimveesector in de greep houdt?

Elf of drie of toch elf, maar uiteindelijk drie

De drie initiatiefnemers hadden goede hoop om de hele studieclub te betrekken bij het netwerk. Op de eerste bijeenkomst zonder netwerkbegeleider was er geen vertrouwen in de overheid en wilden de meeste deelnemers er geen tijd aan besteden. Bij de tweede bijeenkomst waren de deskundige en de netwerkbegeleider van Wageningen UR aanwezig, en toen is uitgebreid gepraat over de urgentie van het bloedluisprobleem, dat pluimveehouders meer moeten kijken en onderzoekers meer moeten luisteren om aanknopingspunten te vinden voor oplossingen. Ook het gebrek aan vertrouwen in het ministerie van LNV is aan de orde geweest. Aan het einde van de avond gaven alle studieclubleden op één na aan toch mee te willen doen. Uiteindelijk zijn het toch vooral de initiatiefnemers die betrokkenheid tonen en zich inzetten voor het netwerk. De anderen doen in meer of mindere mate op afstand mee.

Innovatiespiraal: In termen van de innovatiespiraal zitten de initiatiefnemers in de 'pril idee'-fase. Er moet dringend wat gebeuren aan het probleem, maar ze weten niet goed wat. Er is daarom ook een zoektocht naar wat het probleem precies is. Een 'pril idee' is om de piepschuimkever in te zetten. De studieclub onderkent het probleem, maar ziet geen heil in het netwerk. Ook de initiatiefnemers geven achteraf aan op dat moment niet het gevoel te hebben dat het netwerk wat op gaat leveren.

Coherentiecirkel: Als de Wageningen UR-deskundigen als 'inspirator' fungeren in de tweede netwerkbijeenkomst (bewuste interventie), doen de studieclubleden toch mee, maar al snel komen ze toch weer in 'vlucht' terecht. De drie initiatiefnemers vormen daarom ook het eigenlijke netwerk, maar de rest van de studieclub blijft geïnformeerd over de voortgang van het netwerk. In termen van de **netwerkanalyse** zijn ze partner-op-afstand. De drie initiatiefnemers hebben globaal dezelfde ideeën en idealen. Als het gaat om het zoeken naar oplossingen zitten ze duidelijk in het 'dialogo'-kwadrant van de coherentiecirkel.

Metten is weten

Het bleek in de tweede bijeenkomst dat pluimveehouders in het algemeen geen goed beeld hebben van de bloedluisbesmetting in hun koppels. Probleem is dat bloedluis alleen in het donker tevoorschijn komt en parasiteert op de leghennen, maar zich daarna weer terugtrekt in naden en kieren. Als die vol zitten, kun je ze ook overdag zien zitten, maar dan is het probleem al heel groot. Door Wageningen UR is toen een monitoringsystematiek ontwikkeld en alle elf pluimveehouders is uitgelegd hoe het gebruikt zou kunnen worden. Niet iedereen heeft het ook echt gebruikt. De ervaringen met het systeem waren overwegend positief, maar bij een enkeling zat de bloedluis overal behalve in het buisje. Om het probleem nog meer onder aandacht te brengen heeft de deskundige ook een samenvatting van de literatuur en een aantal vakpublicaties over bloedluis verspreid.

Bij de evaluatie in oktober gaven de pluimveehouders van de studieclub aan dat ze bewuster bezig zijn met bloedluisbesmetting door de aandacht en de methodiek en dat ze ook vaker 's nachts met de zaklamp de stal inlopen als het licht in de stal zo'n twee uur uit is.

Effectmonitor: In termen van de effectmonitor was het doel van de monitoringsystematiek dat de pluimveehouders in de studieclub zich bewust werden van de ernst van de problematiek (strategische verruiming). Achteraf gezien hebben we dat niet duidelijk genoeg uitgelegd, want sommige pluimveehouders dachten dat ze aan een proef van de Animal Sciences Group van Wageningen UR meededen. De strategische ruimte is ook vergroot: een aantal geeft aan dat bloedluis nu vaker onderwerp van gesprek is als de dierenarts of andere specialisten op het bedrijf komen.

Score 0: geen bloedluizen



Score 1: weinig bloedluizen



Score 2: meerdere bloedluizen



Score 3: veel bloedluizen



Score 4: zeer veel bloedluizen



Een deskundige van Wageningen UR ontwikkelt een eenvoudig monitoringsysteem om de omvang van een bloedluisbesmetting vast te stellen.

in de stal zitten. Wellicht zou dit gebruikt kunnen worden als natuurlijke vijand?

Evenals over de bloedluis zelf is er nauwelijks wetenschappelijke expertise in Nederland over piepschuimkevers. Veterinaire parasitologen zijn een uitstervend ras en agrarische entomologen houden zich vooral bezig met plantenteelt. Uiteindelijk werd er een gepensioneerde professor in de VS gevonden die veel werk had gedaan aan de piepschuimkever. Hij beschouwde de piepschuimkever als een nog veel groter probleem dan de bloedluis zelf!

Na de zomer is een student van Wageningen Universiteit gevraagd om een systeem te ontwerpen dat bloedluis bestrijdt met de piepschuimkever, zonder dat piepschuimkever zelf een probleem wordt. Inmiddels is wel duidelijk dat het tijd kost om een dergelijk systeem praktisch te maken.

Niet de bloedluis die binnenkomt, maar de bloedluis die je al hebt!

Bij de start van het netwerk was het beeld dat het vooral belangrijk was om de insleep van bloedluis te voorkomen. Iedereen kende voorbeelden van eiertrays, trolleys, containers, mestbakken en ook mensen die bloedluis van andere bedrijven bij zich hadden. Er is toen besloten om eerst tellingen te gaan doen en om daarna met de betrokken partijen rond de tafel te gaan zitten voor een oplossing.

De tellingen leverden echter nagenoeg geen bloedluis op. Tegelijkertijd ontwikkelden de bloedluizen, die er ondanks reiniging en ontsmetting nog zaten van de vorige ronde, zich razendsnel. Beheersing van insleep is dus alleen van belang als er nog geen bloedluis op je bedrijf aanwezig is. Dat is het geval op maar heel weinig pluimveebedrijven. We hebben daarom onze doelstelling verlegd naar beheersing van de bloedluisdruk. Het liefst zou je willen bestrijden, maar er zijn geen middelen die zijn toegelaten voor bestrijding van bloedluis en die alle stadia van de bloedluis op alle plekken doden.

Effectmonitor: Ook dit is strategische verruiming, nu door probleemarticulatie. Waar moeten we energie in steken? Met wie moeten we in gesprek? Alleen de initiatiefnemers praatte mee over de koerswijziging.

De piepschuimkever

De initiatiefnemers zijn geen liefhebbers van chemische bestrijdingsmiddelen. Het liefst beheersen ze bloedluis op een biologische manier. Het was hen opgevallen dat de bloedluispopulatie aanzienlijk terugloopt als er piepschuimkevers

Innovatiespiraal: Het netwerk zit voor wat betreft de piepschuimkever in de inspiratiefase van de innovatiespiraal. Het probleem is om een netwerk te ontwikkelen van mensen die ze hiermee verder kan helpen. Die blijken er nauwelijks te zijn. Vandaar de interventie om er een student bij te halen die alles een keer netjes in kaart brengt en bovendien in interactie met het netwerk de stappen van het systeemontwerp doorloopt om mogelijkheden en onmogelijkheden en kennisleemtes boven tafel te krijgen.

Dobberen

Hoe nu verder? Mensen in Nederland die expertise hebben over bloedluis in de pluimveehouderij zijn al in gesprek met elkaar. Insleep is niet het probleem, maar beheersing. Er zijn nauwelijks middelen toegelaten en kostbare registratietrajecten van nieuwe middelen zijn voor commerciële bedrijven nauwelijks interessant. Tegelijk is bloedluis zowel een groot welzijnsprobleem voor dier en mens, als een financiële schadepost.

In deze fase, zo rond de zomer, viel het netwerk een beetje stil. Wat willen we nu eigenlijk en hoe gaan we het aanpakken? Vlak voor de vakanties hebben we besloten ons vooral te richten op bewustwording in de sector en bij de overheid.

Op de agenda

In eerste instantie was ons doel om beleidsambtenaren van het Ministerie van LNV uit te nodigen aan de keukentafel op een besmet bedrijf. Deze mensen waren bereid om te komen, tot grote verrassing van de initiatiefnemers. Het netwerk wilden de problematiek onderbouwen met filmbeelden van kippen die 's nachts worden bezocht door bloedluis en met een berekening van de economische schade. De boodschap zou zijn dat er op heel korte termijn via tijdelijke ontheffing een chemische stof toegelaten zou moeten worden om tijd te winnen voor het ontwikkelen van een biologische bestrijdingsmethode. Terwijl ze hier mee bezig waren zijn dezelfde mensen ook uitgenodigd door de NOP en de PVE voor een bedrijfsbezoek om de bloedluisproblematiek onder de aandacht te brengen. De NOP en de PVE hebben inmiddels het initiatief genomen tot een sectorbrede aanpak en bij dat initiatief heeft het netwerk zich aangesloten.

Het filmpje is er gekomen en is gericht op zowel de overheid en samenleving, als op collega-pluimveehouders. Het benadrukt de welzijnsschade voor de kippen en de machteloosheid van de pluimveehouder. Het laat ook zien dat je bloedluis al vroeg kunt zien aan het gedrag van de kippen. Eén van de initiatiefnemers en de netwerkbegeleider geven een duopresentatie met dit filmpje op de sectordag voor legpluimvee.

Coherentiecirkel: Aan het oppervlak ging het om de koerswijziging, maar achteraf gezien ging het in wezen om de vraag wie de motor is en wie er stuurt in een netwerk. Deze vraag hebben we niet expliciet besproken en dat is achteraf jammer. In het ordeningskwadrant van de coherentiecirkel is teveel initiatief naar de Wageningen UR-medewerkers gegaan. Als zij er vervolgens niet zijn (vakantie, verblijf buitenland) valt het netwerk eigenlijk een beetje stil.

Effectmonitor: Het is duidelijk dat de pluimveehouders zelf op dit moment weinig kunnen doen aan het bloedluisprobleem. Het uitbreiden van de strategische ruimte door verbindingen met andere netwerken, zoals beleidsambtenaren, maatschappelijke groeperingen, de PVE- en de sectorvertegenwoordigers ligt daarom voor de hand. Hierbij horen ook contacten met het bedrijfsleven (huisvestingssystemen, farmaceutica, ongediertebestrijding). Voor de initiatiefnemers is het wel een eyeopener dat dit een mogelijkheid is.

Kortom: een kant en klare oplossing is er nog niet, maar het bloedluisprobleem staat veel duidelijker op de kaart. Daarmee heeft dit netwerk een begin gemaakt met het vergroten van de strategische ruimte.

Netwerk: Maatwerk voor koecomfort

Van stalinrichting naar Dierenbescherming

Judith Poelarends

De opstart

Initiatiefnemer Zwier van de Vegte heeft eind 2005 een idee m.b.t. koecomfort ingediend bij het programma Netwerken in de Veehouderij (NidV). In de regio zijn 16 melkveehouders benaderd of ze ook met het thema koecomfort aan de gang wilden. Dit netwerk komt maar net door de selectieprocedure.

In januari 2006 is de eerste opstartbijeenkomst op De Marke. Van de 16 (door v.d. Vegte) uitgenodigde veehouders, komen er zes. Die eerste bijeenkomst lukt het nog niet een plan van aanpak op te stellen, wel komen we tot de vragen die er liggen bij de boeren. Besloten wordt nog een tweede soort opstart te doen en daarbij ook de rest van de groep van 16 nog eens te benaderen. Die tweede bijeenkomst zou dan moeten leiden tot een plan van aanpak om de vragen die in de eerste bijeenkomst naar voren kwamen op te lossen. Daarnaast wordt op de tweede bijeenkomst voor een stukje inspiratie gezorgd door Vetvice (Koesignalen). Wat gebeurde er? Op die tweede bijeenkomst komen er vijf nieuwen bij. Het blijkt dat mensen met verschillende verwachtingen naar deze netwerkbijsamenkomst komen. Wat is Netwerken eigenlijk en ging het nu over koecomfort of over stallenbouw? De een weet ongeveer wat NidV inhoudt, de ander verwacht een cursus te krijgen. Door deze verschillende verwachtingen wordt het maken van een plan van aanpak nog moeilijker en dit wordt ook belemmerend ervaren door de deelnemers. Bij de tijdlijnmethode in het najaar komt naar voren dat inderdaad niet bij iedereen het doel helder was. Daardoor was de opstart traag en is er volgens de deelnemers veel tijd verloren gegaan.

Koesignalen

De bijdrage van Vetvice is goed voor de bewustwording. De veehouders gaan aan de gang met koesignalen. Wel jammer dat de persoon die de training gaf zo mild was, de deelnemers hadden wel eens flink 'aangepakt' willen worden! Toch wordt deze bewustwording achteraf positief ervaren.

Een dag op stap met een Stallenbouwer

Stallenbouwer Wim Arends van Wopereis regelt voor de groep twee bedrijven waar we op excursie gaan. Tussen de middag wordt door huisvestingsdeskundige Geleijn Biewenga het nodige verteld over ventilatie en vloeren.

De ogen geopend...

De netwerkbegeleiders kiezen ervoor om een welzijnscore uit te laten voeren op alle bedrijven. De deelnemers hebben nog niet veel energie om dit bij elkaar op de bedrijven te doen. Het laten uitvoeren van deze score op alle bedrijven is een zware interventie, maar met een ongekend succes voor de groep. Deze bijdrage is erg positief ervaren. Elk bedrijf is onafhankelijk in beeld gebracht en elk bedrijf kon zich spiegelen aan anderen.

Coherentiecirkel: Achteraf zien de netwerkbegeleiders dat de verwachtingen te hoog gespannen waren voor de tweede bijeenkomst. De indeling van de middag (1,5 uur plannen maken en 2,5 uur Vetvice) was simpelweg niet goed. Hoe kan je met 11 nieuwe mensen met verschillende verwachtingen binnen een uur een plan opstellen waar iedereen achter staat? De bijdrage van Vetvice was bedoeld voor inspiratie en energie. Helaas leidde dat ertoe dat er te weinig tijd was voor het plannenmaken, kennismaken met de nieuwen en uitleg geven over NidV. Daarnaast kwam van Vetvice een freelancer en had men liever de echte Vetvice-mannen gehad. De verwachtingen over NidV stonden soms ver van de te bieden werkelijkheid, een netwerkbegeleider is geen notulist! Nadat duidelijk was dat na de tweede bijeenkomst iedereen naar huis 'vluchtte' is besloten tot een individuele belronde: "wat is jouw idee, dit is NidV (uitleg), wat vind je van NidV en wil je (nog) meedoen?" Dit leidde tot het afhaken van twee personen; een door verkeerde verwachtingen en tijdgebrek en een persoon voelde zich niet thuis in de groep. Resultaat: negen man blijft over die iets met koecomfort willen.

Wat voor soort interventie was die belronde? Aan de ene kant een regelgever door het aangeven van wat NidV wel en niet is. Aan de andere kant een inspirator door het peilen van ideeën en ballonnetjes oplaten.

Belangrijke lessen: Neem de tijd voor kennismaking en krijgen van groepsgevoel. Neem duidelijk de tijd voor het maken van de plannen, vooral als er nieuwen bij komen. Denk ook na of je er nieuwen bij wilt, zo ja, reken dan op wat extra tijd. Maar zorg wel dat het leuk blijft; plannen maken wordt niet door iedereen als productief ervaren. Aan de andere kant, als veehouders daar geen tijd voor willen inruimen, horen ze dan wel thuis in NidV?

Coherentiecirkel: Door simpelweg met elkaar op stap te gaan en dingen te doen, leren de mensen elkaar kennen, vanuit de 'vluchtpositie', gaan we langzaam naar de 'ruil'. De excursies voorzien de mensen van inspiratie. Discussies komen voorzichtig op gang.

Tijdens de bespreking van de scores bemerk je een toenomen openheid in de groep en er komt meer discussie. Dit ervaart iedereen als positief. Het effect van de score is een belangrijk resultaat.

Op de dag dat de scores worden besproken, worden ook vervolgplannen voor de rest van het jaar gemaakt. Immers, toezegging van budget hadden we door de moeizame opstart maar voor een half jaar. De zomer wordt gevuld met een leuke zomeravond excursie.



Naderhand blijkt dat de voordelen van een flinke ruimte achter het voerhek de groep tot nadenken hebben gezet.

Tijdljnmethode: de deelnemers zijn zich goed bewust van de valse start die de groep heeft gemaakt. "Als we nog zoiets willen, moeten we het toch anders aanpakken", wordt gezegd. Opeens met vijf nieuwen in een hok worden gestopt, werkt niet positief. Ook wordt nog even ingegaan op de verschillen in verwachting, zelfs met betrekking tot het thema. Sommige deelnemers zijn bijvoorbeeld door hun voerleverancier benaderd voor dit netwerk met de gedachte dat het meer over stallenbouw zou gaan. Gaandeweg het jaar blijkt die interesse ook.

Coherentiecirkel: De netwerkbegeleider was blij dat de groep elkaar hierop aanspreekt, je belandt dan als het ware in het kwadrant van de discipline van de coherentiecirkel.

Wat gebeurde er na de tijdlijnevaluatie?

De dialoog met de Dierenbescherming (DB) is aan de orde gesteld met daarbij de vraag "wie wil daarmee aan de slag?". Omdat de netwerkbegeleiders verwachtten dat niet iedereen dat zou willen, is er bewust ruimte gecreëerd voor de mensen die dat niet willen. "Het is goed om het niet te doen, liever met een paar man actief aan de slag, dan trekken aan een groep die het maar half wil" (want dan bestaat het risico op berusting en negatieve energie en kan het veel moeite kosten om dat goed te krijgen). De vraag is ook of je negen man om tafel moet willen krijgen met de DB, de netwerkbegeleiders vonden van niet. Het zou ook mooi zijn als de kleinere groep dat zelf wat gaat oppakken, want de kans bestaat dat het doorloopt naar 2007.

In die bijeenkomst reageren twee veehouders dat ze graag willen meedoen aan de dialoog, de rest zegt nog

Coherentiecirkel: Met de bril van de coherentiecirkel, zie je hier de groep gaan van ruil naar uitdaging.

Innovatiespiraal: In de innovatiespiraal gaan we ook een stapje verder, we bewegen tussen inspiratie en planvorming. M.b.t. de innovatiespiraal is het de vraag wat hier 'het idee' is. Deze groep heeft in principe geen gezamenlijk doel, maar meer een individueel, namelijk het koecomfort op het eigen bedrijf optimaliseren. Het proces van zoeken naar wat een veehouder op zijn bedrijf moet doen, kost veel tijd voordat je veranderingen doorvoert op je bedrijf. Veehouders willen vooraf eerst veel zien, leren en bediscussiëren. Dit is ook erg belangrijk. Even verderop is de innovatiespiraal wellicht meer van toepassing als we het gaan hebben over de 'dialoog' die een drietal wil aangaan.

Coherentiecirkel: Voor dit netwerk had het programma-team de uitdrukkelijke wens dat er ook gecommuniceerd zou worden met maatschappelijke organisaties zoals de Dierenbescherming. Tijdens het maken van de vervolgplannen is hier de nadruk op gelegd "dit moeten we nog wel doen". Dan blijkt ook dat niet iedereen dat wil, maar de onderlinge verschillen worden wel geaccepteerd. We besluiten dat in de loop van het jaar vorm te geven.

Een dip...

In het najaar staan twee bijeenkomsten gepland waarbij drie keer één veehouder zijn bouwplannen spiegelt met de andere deelnemers. De eerste van die twee bijeenkomsten heeft een bedroevend lage

opkomst. Late afmeldingen en soms zelf helemaal geen afmelding. Dit wordt door de deelnemers die wel aanwezig zijn slecht ervaren. Wat speelt hier? Het blijkt dat iedereen druk is met de maïsoogst op het eigen bedrijf, of is opgeroepen door de loonwerker, of naar een extra vergadering moet. Op zich legitieme redenen, maar door eerder af te melden, had de bijeenkomst kunnen worden verzet, is de mening van de aanwezigen.

Op de bijeenkomst waarbij we deze tijdlijn vullen, spreken de mensen elkaar daar op aan en worden er heldere afspraken gemaakt. "We draaien tenslotte in een groep en dan dien je rekening te houden met elkaar."

Algemeen: in het begin van het jaar was er geen vraag naar innovatieve ideeën, het moest vooral praktisch blijven, betaalbaar en toepasbaar op het eigen bedrijf. Na de laatste bijeenkomst hebben de deelnemers het wel een beetje gehad met de huidige stallen met beton en ijzer en willen ze graag eens wat innovatie horen! Wellicht ontspringen er zo meteen een aantal die wel met echte vernieuwing op hun eigen bedrijf aan de slag willen. De laatste bijeenkomst in december zal dat leren. Ook mogen een aantal aanhaken bij het netwerk Koecomfortabel Bouwen in 2007.

niets, bewust wordt daar even niet aan getrokken. Omdat het in die laatste bijeenkomst ontbreekt aan tijd voor het maken van het plan voor de laatste stap wordt besloten om iedereen even te bellen. De netwerkbegeleider kan dan gelijk even peilen hoe de deelnemers denken over de dialoog en wat ze verder nog nodig achten. De ruimte die wordt geboden om het niet te doen, wordt aangenomen door een aantal. Een paar uit tijdgebrek en een paar omdat ze zich deze dialoog niet zien voeren en er zich niet zo prettig bij voelen. Deze mensen vinden het wel goed dat een aantal anderen het wel doen en willen ook horen hoe dat dan gaat. Een deelnemer wil alsnog graag meedoen met de dialoog en dat maakt in totaal drie deelnemers.

Voor de laatste stap liggen de ideeën van de individuele deelnemers op een lijn, namelijk innovatieve ideeën die verder gaan dan de huidige ligboxenstal.

De dialoog

Drie deelnemers van het netwerk willen graag om tafel met de DB om te laten zien waar ze mee bezig zijn en waar ze tegenaan lopen en wat ze willen. Van de andere kant horen ze graag van de DB hoe die aankijkt tegen koecomfort en huisvesting van koeien naar de toekomst toe. Op een avond hebben deze drie samen met de netwerkbegeleider een plan opgesteld.

Coherentiecirkel: rondom de dialoog was het vaak wat aftasten en afwachten, maar nu er concreet gekozen is in de groep en iedereen er zich in kan vinden, zijn ze van uitdaging naar discipline gegaan.

Netwerkanalyse: De groep bestaat uit negen melkvee-houders. Een aantal daarvan zijn echt partner en schakel, denken mee, doen mee en nemen ook taken op zich, o.a. het benaderen van externen. Een aantal deelnemers is voornamelijk kennisgebruiker. De oorspronkelijke initiatiefnemer is Zwier van de Vegte (oud bedrijfsleider van De Marke), bij hem komt het idee van 'optimaliseren koecomfort' vandaan. In zijn plaats kwam de huidige bedrijfsleider die weer initiatiefnemer is van het idee om met de maatschappelijke organisaties om tafel te gaan. De rol van de DB is nog even afwachten. Doel is om tot meer structurele samenwerking of overleg te komen, dus dan wordt in het ideale geval de DB ook partner.

De bezochte melkveebedrijven (excursies) zijn leveranciers, maar uiteindelijk zijn zij ook gebruiker, net als de rest van de sector. Datzelfde geldt voor de onderzoekers die erbij betrokken zijn.

De netwerkbegeleiders zijn in eerste instantie partners, er moest in het begin flink aan getrokken worden, later kunnen ze meer overgaan op de rol van schakel.

Het netwerk is niet echt met een gezamenlijk doel bezig geweest, uiteindelijk zaten ze er (m.b.t. koecomfort) voor het eigen bedrijf. Wel hebben zij het netwerk gebruikt om er gezamenlijk van te leren. De drie die met de dialoog bezig gaan, willen ook iets betekenen voor de sector.

Coherentiecirkel: Op zich opvallend dat ze elkaar over inhoudelijke onderwerpen flink uitdagen en de discussies er flink aan toegaan, maar als het gaat over wie er mee wil doen aan de dialoog, wordt het stil. Weifelend wordt er dan door sommigen aangegeven dat ze het liever niet willen. Ook als je vraagt naar andere ideeën voor vervolgstappen, slaat het al snel een beetje stil. Terwijl ze in de belronde heel open zijn en de netwerkbegeleider wel hun mening ongezoeten durven te geven over bijvoorbeeld de deskundige die er de laatste bijeenkomst bij was (veel mensen vonden die bijdrage teleurstellend). In de bijeenkomst zelf gaan ze wel goed de discussie met hem aan (gelukkig). De mensen die de dialoog niet gaan doen, hebben wel respect voor de mensen die het wel gaan doen, er is geen sprake van afkeuring o.i.d. Wellicht speelt hier de mentaliteit van de mensen ook een rol.

Algemeen: Opvallend was hier dat een bericht van de programmaleider dat op een stakeholderbijeenkomst de melkveehouderij opgeroepen wordt om ook met een nieuw welzijnsvriendelijk huisvestingssysteem te komen (na de varkenshouderij en pluimveehouderij) een extra drive geeft om met de dialoog te starten. Ook al vragen ze zich af wat ze als kleine groep kunnen doen, besloten wordt om het te doen en de DB te benaderen. Ook worden andere initiatieven in kaart gebracht, want de DB zit vast met meerdere partijen om tafel...

Innovatiespiraal: men zit tussen inspiratie en planvorming in. Berichten van buiten zoals hierboven genoemd geven dit alles een extra impuls. Ook het bestuderen van het traject van de ComfortClass voor Varkens geeft de impuls van "dit moet er ook komen voor de melkveehouderij!"

Effectmonitor: De deelnemers hebben meer inzicht gekregen in het koecomfort op het eigen bedrijf. De score die is uitgevoerd was hiervoor bepalend. Dit is een belangrijk resultaat en moet nog meer worden gecommuniceerd. Daarnaast heeft het netwerk veel gefungeerd als lerend netwerk en stond dat vaak centraal. Ze kunnen veel aan elkaar hebben als ervaringsdeskundigen.

De drie die de dialoog aan willen gaan, hopen op een vergelijkbaar initiatief als de ComfortClass in de varkenshouderij. Ze zijn nog niet met de DB om tafel geweest, maar ze hopen op een meer structureel contact/samenwerking. Als het zover komt, als de DB wordt betrokken bij innovatieve houderijsystemen, zal dit een gunstig effect hebben op het imago van de melkveehouderij. Koeien staan de komende jaren waarschijnlijk steeds vaker binnen, dus koecomfort wordt steeds belangrijker. Als de DB hierover meedenkt, sta je sterker als sector. Deze drie melkveehouders zijn dus duidelijk bezig met het vergroten van hun strategische ruimte (maar ook voor de sector!).

De pers heeft ook aandacht voor dit netwerk. De welzijnsscore wordt uitgebreid behandeld in het blad Veehouderij-techniek. De Boerderij besteedt ook aandacht aan het netwerk en zet alle tips voor goed koecomfort op een rij.

Netwerk: Samen Sterk voor een steviger strategie

Naar oplossingen voor het mestprobleem

Ofwel samen inzicht krijgen in perspectieven van mestplaatsing

Michel de Haan en Jelle Zijlstra

Het netwerk 'Samen Sterk voor een steviger strategie' bestaat uit 11 melkveehouders (sommigen in combinatie met varkenshouderij), een loonwerker, een commerciële mesttransporteur/vergister, een medewerker van For Farmers, een accountant en een relatiebeheerder van de Rabobank. De mensen wonen in de gemeente Berkelland (Gelderland) en dan vooral geconcentreerd rond Borculo.

Het gemeenschappelijke probleem

Op de startbijeenkomst van het netwerk werd duidelijk dat het netwerk de mestwetgeving, die vanaf 1 januari 2006 is gaan gelden, als een behoorlijk probleem ervaart voor hen en de hele sector. Zeker over een aantal jaren, omdat de normen de komende jaren nog aangescherpt worden en omdat pas na verloop van tijd duidelijk zal worden wat de effecten van de lagere mesttoediening zijn op de bodemvruchtbaarheid. Bovendien is de (extra) mestafzetverplichting voor veel Nederlandse melkveebedrijven nieuw bij dit mestbeleid. Dat leidt tot extra kosten, waardoor het inkomen nog meer onder druk komt te staan. Daarom is het zinvol voor dit netwerk met melkveehouders, maar ook voor de rest van de Nederlandse melkveehouders, om manieren te vinden waarbij de kosten van het nieuwe mestbeleid met mestafzet zo laag mogelijk blijven.

Hierbij denkt het netwerk aan beperking van het mestoverschot op bedrijfsniveau, verantwoorde mestafzet (bijvoorbeeld bij akkerbouwers), mestvergisting en -verwerking en optimalisatie van het mestgebruik.

De deelnemende veehouders hebben uitgesproken aan het eind van 2006 tevreden te zijn als ze perspectief zien voor plaatsing van hun mest tegen acceptabele prijzen. De andere deelnemers van het netwerk zien hun rol in het netwerk vooral als meedenker en kennisleverancier, terwijl zij daarnaast de opgedane kennis kunnen toepassen binnen hun eigen werkgebieden en klantenkringen.

Het netwerk bestaat verder uit een aantal 'ervaren netwerkers', die inmiddels de methodieken vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij kennen en weten welke inzet en ondersteuning zij vanuit Wageningen UR kunnen verwachten.

Voortvarend aan de slag

Tijdens de startbijeenkomst zijn een viertal groepen gevormd:

1. aanpak bij de bron: (stand van zaken op bedrijven in beeld brengen, beperken mestafzet);
2. perspectieven mestvergisting en verwerking (betere werking mest, kunstmest maken);
3. samenwerking akkerbouw (mest bij akkerbouwers plaatsen om kosten te drukken);
4. regionaal plaatsingsplan (is regionaal nog ruimte voor mestplaatsing?).

Algemeen: Het netwerk is vooral een 'lerend netwerk'. De individuele deelnemers denken veel van elkaar te leren en deze opgedane kennis vervolgens individueel toe te gaan passen op hun eigen bedrijf. Dit vraagt specifieke eisen van de begeleider van dit netwerk die vooral alert moet zijn op het creëren van goede en inspirerende leeromgevingen en het aanboren van de juiste kennisbronnen. Echter bij gebreken perspectief, zijn de deelnemers ook bereid om samen fysiek te ondernemen.

Netwerkanalyse: De rol van de begeleider(s) is vooral structurerend van aard. Vier groepen vormen, apart aan de slag, de groep helpen om conclusies te trekken en de volgende stap te maken. Zonder begeleiding zal de groep niet zelfstandig zo'n groot en complex onderwerp aanpakken.

Innovatiespiraal: het netwerk bevindt zich in de planvormingfase.

Coherentiecirkel: In de startbijeenkomst zijn al verschillende kwadranten doorlopen. Doordat men elkaar goed kende kon men heel snel van ruil naar uitdaging gaan. Het feit dat men tot werkafspraken en taakverdeling is gekomen betekent dat er sprake is van discipline, en bij de terugkoppeling zelfs kwadrant 4 (de dialoog). Door nieuwe expertise in te brengen in het vervolg kom je weer in de volgende kwadranten terecht. Het lijkt een mooi voorbeeld van een netwerk dat zich keurig in de vitale ruimte bevindt en als een klok de kwadranten doorloopt.

Innovatiespiraal: het ging om vier sporen bij dit netwerk. Spoor 1 (bedrijfsspecifieke excretie) beweegt wat tussen realisatie en inbedding in. Spoor 2 (mestverwerking) zit voor de veehouders in de fase van planvorming en komt mogelijk ook niet veel verder. De vergister/loonwerker zit in de fase van ontwikkeling en realisatie. Spoor 3 (samen met akkerbouw) zit in de fase van planvorming/ontwikkeling en blijft daar voorlopig.

In elke groep zit een netwerklid die geen veehouder is. Wel is steeds een veehouder woordvoerder van de groep.

De groepen zijn afzonderlijk van elkaar voortvarend aan de slag gegaan. Dit werkte goed. Immers in maart worden de bevindingen met de complete groep teruggekoppeld. De groepen hebben oriënterende berekeningen voor tarwe-mest-ruil gemaakt, zijn bij de mestvergister geweest, zijn met excretie gaan rekenen en hebben contact gehad met een 'gebiedscommissie'.

Netwerkanalyse: Veehouders nemen initiatief en willen (hun) mestprobleem oplossen. Loonwerkers, vergister, mengvoerleverancier, Rabobank en accountant zijn extra betrokken geraakt, zij trekken samen met het netwerk op om ze als groep, maar ook individueel sterker te maken. Ze kunnen worden gezien als partners en schakels. Jaap Uenk en Victor van Wagenberg zijn tijdelijke partners en brengen kennis in (vooral leveranciers).

Coherentiecirkel: Er is een netwerk om op te bouwen, want er zit voldoende energie in om een onderwerp samen aan te pakken. Dit betekent dat er ook vitale ruimte is. Bovendien zijn de meeste rollen wel in het netwerk aanwezig (inspirator, nar, orde, strategie).

Hoge verwachting van mestvergisting

Bij de aanvang van het netwerk had een aantal mensen hoge verwachtingen van mestvergisting als oplossing voor het mestprobleem. Tijdens de bijeenkomst in maart werd hier al de betrekkelijkheid van ingezien. Want mestvergisting leidt niet tot minder mest, mestverwerken mogelijk wel. Over mestverwerken wilde de groep graag meer weten. Daartoe zijn voor de bijeenkomst in april een tweetal deskundigen over dit onderwerp uitgenodigd. Jaap Uenk en Victor van Wagenberg. De toelichting en discussie bleek boeiend. Duidelijk werd vooral dat mest verwerken tot kunstmestvervangers perspectiefvol voor de sector kan zijn, maar dat er op korte termijn weinig concrete mogelijkheden zijn om hiermee de mestproblemen te verminderen. Regelgeving rond eisen voor kunstmestvervangers, technische onhaalbaarheid en hoge kosten zijn op korte termijn belemmeringen voor perspectiefvolle mestverwerking. Een tegenvaller. Dus voor de komende jaren rekenen de veehouders op hoge mestafzetprijzen. Een enkeling heeft zich aangesloten bij het 'initiatief van Aalten' om vooraan te zitten bij het spoor van mestverwerking. Op langere termijn lijkt het spoor van mestverwerking namelijk wel kansen te bieden, zoveel is ook wel duidelijk geworden uit het overleg met de deskundigen.

Coherentiecirkel: Sporen dreigen dood te lopen. Als interventie is kennis ingebracht. Het effect was meer duidelijkheid. De groep kon nu bewuster ervoor kiezen om hier juist geen prioriteit meer aan te geven. In plaats daarvan kiezen ze ervoor om een ander netwerk in het zuiden te ondersteunen en te helpen om de weg van digestaat naar kunstmest mogelijk te maken.

Innovatiespiraal: info van deskundigen laat zien dat we ook niet verder komen dan planvorming bij individuele veehouders.



Netwerk 'Samen Sterk voor een steviger strategie' ontmoet netwerk 'Graslandstudieclub Ruinerwold' tijdens gezamenlijke excursie over vanggewassen.

Sleutelen aan excretie perspectiefvol

Ondertussen heeft For Farmers met een drietal veehouders de 'Handreiking voor bedrijfsspecifieke excretie toegepast' (zie www.koeienenkansen.nl). De inschatting is dat alle drie de bedrijven een behoorlijk voordeel zullen hebben door te werken met de bedrijfsspecifieke excretie. "Dit kan zo € 5.000 schelen", was de uitkomst. Perspectiefvol dus. Andere veehouders worden hierdoor ook enthousiast. Ook de extensievere, die zien hiermee ruimte om mest aan te voeren. Maar het enthousiasme sloeg niet direct om in actie om de excretiewijzer toe te passen. Er blijven een aantal belemmeringen: "het is toch best veel werk", "pas aan het eind van het jaar weet je hoe het werkelijk is op je bedrijf". Na enige tijd hebben de meeste andere veehouders ook ondervonden dat werken met de bedrijfsspecifieke excretie mestafzet en dus kosten kan besparen. Een aanrader dus. Enkelen ontdekken dat meer mest is afgevoerd dan nodig was. De bedrijfsspecifieke excretie biedt meer perspectief dan verwacht. Om vertrouwd te raken met de bedrijfsspecifieke excretie houdt het netwerk in november 2006 een workshop over de bedrijfsspecifieke excretie.

Coherentiecirkel: Johan Temmink (For Farmers) neemt de rol als actieve informatieverstrekker over moeilijke mestmarkt en perspectief van specifieke excretie. Hij daagt de anderen daarmee uit tot discussie over eventuele aanpassingen/veranderingen op bedrijfsniveau (kwadrant 2).

Verrassend positief contact met akkerbouw

Vroeg in het voorjaar heeft het groepje 'samenwerking met akkerbouw' gerekend aan een constructie om mest te ruilen voor tarwe. Al snel werd hen duidelijk dat deze weg niet perspectiefvol was. Vervolgens wilde de groep in contact met akkerbouwers treden. Dat bleek niet eenvoudig. De akkerbouwers waarmee we via Wageningen UR-netwerken in contact probeerden te komen, waren druk met de voorjaarswerkzaamheden en namen een zeer afwachtende houding aan als het ging om mestaanvoer. Via contacten tussen loonwerkers kwam in de zomer toch een contact tot stand met een akkerbouwer. Enigszins gespannen gingen de veehouders in augustus naar de akkerbouwer in Drenthe. De spanning bleek al snel onnodig. Want de akkerbouwer was heel open en dacht constructief mee. Hij had immers ook belang bij een gegarandeerde aanvoer van mest. De akkerbouwer wil zonder meer een overeenkomst aangaan om voor 10 jaar mest in de grond te krijgen, zonder 'mestvergoeding'. De groep heeft kosten berekend voor de veehouders van ca. € 18,50 per kuub om de akkerbouwer voor tien jaar van mest te voorzien met de gewenste gehalten. Vooralsnog is de investeringsbereidheid binnen de groep nog laag. "Een tienjarige verplichting is wel erg lang en we verwachten en hopen dat de mestafvoerkosten over enkele jaren weer zullen dalen". Aanvankelijk was het beeld dat de acceptatie bij de akkerbouw laag was, maar deze blijkt er zeker wel te zijn. "Dus blijf contact houden", was de conclusie.

Innovatiespiraal: Het positieve contact met de akkerbouwer bracht dit initiatief een stapje verder naar de fase van ontwikkeling.

Netwerkanalyse: De akkerbouwer is vooral kennisleverancier, een tijdelijke partner voor informatie en keert later mogelijk terug als vaste partner.

In de regio valt niets te halen

In de gemeente Berkelland is een gebiedscommissie opgericht. Het netwerk onderhoudt nauwe banden met deze commissie. De gebiedscommissie gaat onder andere na wat de totale mestproductie in de regio is en hoeveel plaatsingsruimte er is. In het voorjaar is contact gezocht met de commissie, waarna ze melden niet eerder dan september resultaten te hebben.

Ondertussen geeft Jaap Uenk in april al een beeld van de nationale productie, plaatsingsruimte en krachtenveld.

Hier leert het netwerk van dat binnen afzienbare tijd niet alle mest in Nederland te plaatsen is. Met name de varkensmest zal moeilijk te plaatsen zijn. Waarbij bovendien al gerekend wordt met export van pluimveemest. In september rekent Johan Temmink (For Farmers) een vergelijkbaar beeld voor. Hiermee is het netwerk zich goed bewust van de problematiek op nationale schaal.

In oktober heeft de gebiedscommissie getallen aangeleverd. Hieruit blijkt dat in de gemeente Berkelland 330 kg N en 128 kg P₂O₅ per ha produceert. Dit betekent dat per saldo mest uit deze gemeente moet verdwijnen.

Met name de oude gemeenten Eibergen en Ruurlo hebben een hoge mineralenproductie per ha. Het netwerk trekt de conclusie dat in de regio niets te halen valt.

Maar is wel nieuwsgierig of er ruimte overblijft als 'slechts' alle varkensmest uit de regio verdwijnt.

Netwerkanalyse: Het netwerk heeft contact gezocht met de gebiedscommissie voor informatie (tijdelijke partner).

Coherentiecirkel: Uiteindelijk berust het netwerk in het feit dat (waarschijnlijk) niet veel valt te halen in de regio, zodat niet gezamenlijk gezocht wordt naar regionale plaatsingsruimte. De les hieruit is dat men tot het inzicht komt dat beter een andere route kan worden gekozen.

Veel geleerd, maar nog lang niet klaar

Het netwerk vindt dat het afgelopen jaar veel vragen zijn opgehelderd en inzicht in verschillende opties is verkregen. Samengevat blijkt mestvergisten tegen te vallen als oplossing voor het mestbeleid. Mestverwerking lijkt noodzakelijk om nationaal een oplossing te genereren voor het mestprobleem. Daarnaast onderkent het netwerk dat op bedrijfsniveau nog veel te halen is, want toepassen van de bedrijfsspecifieke excretie blijkt heel interessant. Het proces ging gepaard met vallen en opstaan. "Twee stappen vooruit, een achteruit", bracht een deelnemer het onder woorden. Dit had vooral te maken met de vele ideeën rond mestverwerking en mestafvoer die zijn onderzocht en, die bij nader inzien, toch niet haalbaar bleken vanwege hoge kosten, technische onhaalbaarheid en belemmerende regelgeving. Daarnaast heeft het netwerk ontdekt dat het zelf actief met de materie bezig zijn, tot veel kennis leidt ("hoe meer je leert, des te meer je wilt weten"). Ten slotte is het netwerk erover eens dat één jaar te kort is om hun 'mestprobleem' op te lossen. Er valt dus nog veel te leren.

Effectmonitor: het netwerk heeft meer inzicht in het mestprobleem, beleid en oplossingsrichtingen (inhoud). Verder kunnen ze vrij makkelijk verbindingen met anderen aangaan die verwant zijn aan de sector. Het netwerk is veel meer bewust geworden van de ernst van de problematiek, maar zeker ook dat ze met elkaar veel kennis en inzicht kunnen vergaren. Hier hebben alle netwerkdeelnemers een rol bij gespeeld.

De kennis is verworven via bedrijfsbezoeken, mogelijkheden om zelf uit te zoeken en het raadplegen van deskundigen.

Het netwerk draagt bij aan de duurzame veehouderij door hun (eigen) mestprobleem op te lossen en de sector hier inzicht in te geven. Maar daarnaast ook door hun steun aan initiatieven van anderen, zowel collega-veehouders als handel en industrie die werken aan oplossingen voor het mestprobleem.

Vergroting van de strategische ruimte van de deelnemers (individuele leereffecten), versterking van het netwerk door het aantrekken van belangrijke partners zoals de akkerbouwer, ontstaan van nieuwe kennisarrangementen doordat ze de weg naar Wageningen UR hebben weten te vinden.

Netwerk: Sudiegroep Morgen

Van studieclub naar lerend netwerk met de ervaringenbank

Paul Galama

Het kernidee: Van studieclub naar lerend netwerk

De studieclub Morgen bestaat al meer dan 30 jaar en heeft veel visie ontwikkeld over ontwikkelingen in de melkveehouderij, vooral op grootschalige melkveebedrijven. Zij doen dit door jaarlijks een voorjaars- en na-jaarsbijeenkomst te organiseren voor haar bijna 100 leden en door om de twee jaar een buitenlandse reis te organiseren, afwisselend dichtbij en veraf. Tijdens deze bijeenkomsten vindt veel informeel overleg plaats wat erg gewaardeerd wordt. Men heeft echt een familiegevoel en gaat na afloop altijd geïnspireerd naar huis.

Doordat nu ook de tweede generatie lid wordt veranderen de behoeftes van de leden. De jongere leden willen graag meer inzicht in de bedrijven die bezocht worden. Toen werd het idee geopperd om internet beter te benutten om meer te weten te komen over elkaars bedrijven. Het idee ontstond toen om een ervaringenbank op te zetten.

Dit idee is besproken met adviseurs van Gibo en AVM. Gaandeweg kwam het onderscheid in zicht tussen de onderneming en zijn prestaties (het harde deel met cijfers) en de ondernemer met zijn leerervaringen (het zachte deel met het verhaal achter de cijfers). Dit was de basisgedachte achter het ontwikkelen van twee tools, namelijk de bedrijfsvergelijkingstool 'Dairy Queen' en de ervaringenbank.

Door deze twee tools optimaal te benutten binnen de studieclub ontstaan er mogelijkheden om verder te groeien als lerend netwerk waarbij de kennis onder de leden meer uitgewisseld wordt. De verwachting is dat als men op internet informatie van andere leden kan bekijken, men elkaar vervolgens meer opbelt, bezoekt of gericht elkaar bevraagt tijdens de informele momenten op de tweedaagse.

Netwerkanalyse:

initiatiefnemer(s): klein groepje uit bestuur met adviseur, werkgroep 'zacht,' werkgroep 'hard'

partners: onderwijs, project Koeien & Kansen

leveranciers: Gibo, onderwijs, Wageningen UR (voor sharepoint), leden

gebruikers: leden, onderwijs, Melkvee Academie (alleen de formats), Koeien & Kansen

schakels: netwerkbegeleider, secretaris netwerk, indiener netwerk, Gibo



Gebruik van internet is niet meer weg te denken uit een moderne bedrijfsvoering.

Van kernidee naar netwerkopbouw met vallen en opstaan

Het kernidee is geleidelijk veranderd in de gehele studieclub. Bij een startbijeenkomst zijn tien netwerkliden bevraagd over de betekenis van de bedrijfsvergelijkingstool en de ervaringenbank voor de studieclub. Welke kansen zijn er voor hun eigen bedrijf en voor de studieclub en wat verwachten ze als eindresultaat? Ze verwachten dat het hen ondersteunt bij bedrijfsbeslissingen op korte en lange termijn. Door ervaringen uit te wisselen wordt voorkomen dat er flopinvesteringen worden gedaan en het geeft mogelijkheden de bedrijfsvoering efficiënter te maken. Door tevens cijfers te vergelijken

met andere bedrijven weet je waar je staat. Door goed gebruik te maken van beide tools verwacht men dat de studieclub hechter wordt met een grotere betrokkenheid en dat er meer mogelijkheden ontstaan om zich naar buiten toe te profileren. Om deze ambitie uit te werken moest energie gemobiliseerd worden.

De voorzitter heeft de studieclub erg enthousiast gemaakt voor de kansen die internet biedt voor de studieclub. Het helpt de letter 'n' in de naam 'Morgen' die staat voor 'Netwerken' verder uit te bouwen. Het dagelijks bestuur is zelf enthousiast met Gibo (de werkgroep 'hard') aan de slag gegaan om de bedrijfsvergelijkingstool uit te werken. Deze is erg ambitieus opgepakt met veel cijfers, onder het motto "als we het doen, doen we het goed". Dit bleek later wel een drempel te zijn voor leden om mee te doen. Het inzicht in de financiële cijfers gaat erg ver. Momenteel zijn er ca. 60 van de 95 leden die meedoen.

Na de eerste startbijeenkomst is ook een werkgroep 'zacht' opgericht bestaande uit dagelijks bestuur, Gibo en nog drie leden.

Al snel werd duidelijk dat het zinvol was het onderwijs erbij te betrekken om ervaringen en cijfers vast te leggen en hiervan te leren. De netwerkbegeleider heeft met Van Hall Larenstein (VHL) het onderwerp boerenervaringen ook ingediend bij Rigo (Regeling Investerings Groen Onderwijs). Het idee is gehonoreerd en daaruit is ook een deel van de begeleiding van studenten gefinancierd.

Op centrale bijeenkomsten van de gehele groep is het belang van de tools aangegeven. Niet iedereen was meteen overtuigd van het nut. Met name als de harde cijfers op tafel komen, heeft men het gevoel dat men met de billen bloot moet. Bovendien is er de angst dat informatie op straat komt. Door te laten zien welk nut de bedrijfsvergelijkingstool kan hebben bij bedrijfsbezoeken raakte men meer overtuigd. Het belang van de ervaringenbank zag men eerder in. Een korte demonstratie met fotovoorbelden werkte goed.

Zoeken naar de juiste tools en formats was lastig

'Hoe gaan we ervaringen vastleggen?' was een moeilijk vraag. Via chatten of discussierubrieken was een optie. Dit is echter te ongestructureerd en leidt waarschijnlijk tot veel bla bla. Ook is gekeken hoe het bij verschillende projecten plaatsvond, zoals bij het project Bioveem. Uiteindelijk is ervoor gekozen om het volgens een vast format te gaan doen, en daarbij een tool te zoeken die ervoor zorgt dat leden zelf kunnen invoeren en dat er gemakkelijk gezocht kan worden. Hierbij is uiteindelijk gekozen voor sharepoint, een applicatie die binnen Wageningen UR veel gebruikt wordt. Eind 2006 is besloten een nieuwe site te maken waarin privacy (authorisatie) en gebruikersvriendelijkheid (invullen en zoeken) beter geregeld kan worden. Deze site is te vinden op www.ervaringenbank.wur.nl. Met toegangscodes kan men inloggen. De structuur van de site is zodanig gemaakt dat verschillende groepen, zoals studieclubs of netwerken, onderwijsgroepen of onderzoeksprojecten, er gebruik van kunnen maken.

Innovatiespiraal: De ervaringenbank is opgezet met sharepoint en is voor 90% gereed. Gedurende de looptijd van het project is de stap doorlopen van ideevorming naar realisatiefase. De tool wordt echter nog niet voldoende gebruikt. De tool wordt omgezet naar een gebruikersvriendelijker tool die dan breder gebruikt kan worden. De kracht van dezelfde structuur voor meerdere groepen is dat dan gezocht kan worden in een bredere pool van boerenervaringen.

Coherentiecirkel: Inspiratie was nodig om de mogelijkheden / kansen te laten zien; het gevaar was echter dat het in het begin te ambitieus werd aangepakt.

Een warme interventie was nodig om meer mensen erbij te betrekken, zoals onderwijs, een journalist en Gibo. Een koud interventie was nodig nadat bleek, dat kinderen van leden een rol te geven bij het beheer van de site, toch niet geschikt leek.

Zowel tussen de leden onderling als tussen de studieclub en onderwijs is sprake van een ruilhandel. Voor beide relaties geldt dat 'gekke henkie' niet bestaat. Je kunt niet alleen maar halen. Je zult ook moeten geven om te mogen nemen.

Onderwijs erbij betrekken was een gouden greep

Een doorbraak in het proces was toen twee studenten werden ingeschakeld om ervaringen van boeren vast te leggen volgens de opgestelde formats. Daardoor werd opeens inzichtelijk wat mogelijk was. Ook werd duidelijk dat het enthousiasme van de studenten aanstekelijk werkte op de veehouders, vooral de jonge leden. Bij enkele gesprekken tussen student en veehouder is ook een andere veehouder betrokken om de juiste toppers en floppers te leren ontdekken en goed door te vragen. Dit was een succes. Het was echter lastig te plannen dat bij ieder gesprek een collega-veehouder aanwezig was.

Tijdens deze experimenteerfase met studenten werd een aantal lessen duidelijk. Ten eerste dat studenten veel kunnen leren van een goed gesprek met de melkveehouder over visie & strategie en het opsporen en doorgronden van ervaringen. Ten tweede blijkt het lastig te zijn voor boeren zelf hun toppers en floppers te benoemen, omdat ze erg vervlochten zijn met hun bedrijf. Het uitleggen van ervaringen aan studenten vinden veel

boeren leuk om te doen. Bovendien zijn veel melkveehouders niet erg *computer minded*, zodat de boerenervaringen beter door een buitenstaander kunnen worden vastgelegd.

Studenten hebben in het kader van hun afstudeeropdracht ook gekeken welke plek de ervaringenbank heeft in de leercyclus van Kolb. Deze leercyclus geeft aan dat mensen verschillend leren. De ervaringen in een ervaringenbank zijn ervaringen van die specifieke veehouder met zijn bedrijfsomstandigheden. Het is nog geen ervaring die de ander die het leest ook zelf doorleeft heeft. Toch is er bij de ervaringenbank de mogelijkheid om aan te geven voor welke type ondernemer of bedrijf de ervaring ook interessant kan zijn. Dit is een eerste stap naar veralgemenisering. Een bijzonder geval was een lid in Denemarken. Deze is door studenten apart bezocht en hij ontdekte dat er een wereld voor hem openging. Hij kreeg nu makkelijk toegang tot leden die ver weg wonen in Nederland.

Enkele conclusies na het eerste gebruik van de ervaringenbank zijn dat allereerst een snelle internetverbinding vereist is. Dat 75% verwacht het in de toekomst te gaan gebruiken. Dat men meer gericht is op halen van informatie dan brengen. Dat het enthousiasme het grootst is bij leden jonger dan 50 jaar. Dat 50+'ers verwachten dat gebruik vooral zal afhangen van hun kinderen. Dat het zoeken naar relevante ervaringen in sharepoint beter moet. Toch groeide het besef dat men met elkaar toch wel heel veel kennis heeft.

Naar meer openheid en behoud van vertrouwen

De studieclub was erg gesloten. Dit komt mede doordat men in het verleden slechte ervaringen heeft gehad met de pers. Bij het onderwijs ontstaat echter de behoefte om de ervaringskennis te mogen gebruiken in plaats van alleen maar te helpen bij het vullen van de ervaringenbank. Er is nu afgesproken dat de ervaringen anoniem ook beschikbaar gesteld zullen worden aan het onderwijs. Het blijft ook nog steeds moeilijk om echt innovatieve ideeën te delen met anderen binnen de studieclub. Het principe van 'geeft en u zal gegeven worden' wordt nog onvoldoende beseft. Aan de andere kant is er ook begrip voor dat ondernemers om zakelijke redenen hun voorsprong rond bepaalde ideeën nog even voor zich willen houden. Daarnaast heeft men er een hekel aan dat informatie te veel op straat komt. Ervaringskennis kan namelijk ook betrekking hebben op investeringen die meevallen of tegenvallen. Dit kan gevolgen hebben voor de reputatie van firma's. Door openheid en vertrouwen bespreekbaar te maken, is de groep meer open gaan staan om informatie te delen met derden. Zo is iemand met journalistieke kwaliteiten aangetrokken die helpt om ervaringen vast te leggen en die informatie naar buiten brengt.

Tools meer gebruiken bij de bijeenkomsten vergroot gebruik ervan

Men was gewend bij ieder bedrijfsbezoek in het voorjaar en najaar inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van het bedrijf. Tot nu toe was het moeilijk hier inzicht in te krijgen. Met de bedrijfsvergelijkingstool wordt dit makkelijker. Ook tijdens de informele momenten blijkt dat men elkaar gerichter doorvraagt over bepaalde ervaringen. Een lid heeft bijvoorbeeld veel ervaring over aanschaf van nieuwe machines. Zij wordt regelmatig gebeld over ervaringen. Ook zijn leden nieuwsgierig naar bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden, arbeidsorganisatie en investeringen rond koecomfort.

Crisis want boeren houden de ervaringenbank zelf niet bij

Nadat de ervaringenbank stevig gevuld is door studenten en door enkele leden die ook zelf ervaringen toevoegen, bleef het vrij rustig op de site. Er worden meerdere redenen genoemd waarom boeren de ervaringenbank zelf te weinig bijhouden, namelijk:

- niet iedereen heeft een snelle internetverbinding, wat nodig is voor sharepoint;
- je kunt moeilijk zoeken in sharepoint;
- je weet niet goed wat je waar moet invullen;
- het is moeilijk voor boeren zelf de toppers en floppers te benoemen en nog moeilijker om het ook zelf uit te schrijven;
- boeren zitten te weinig achter de PC.

In de werkgroep 'zacht' is toen het idee geboren om de leden meer te motiveren via huiskamerbijeenkomsten en structureel te gaan samenwerken met het onderwijs. Deze oplossingsrichting wordt momenteel verder uitgewerkt.

Effectmonitor:

Strategische verruiming

Leden krijgen tips van collega's over arbeidsbesparing, koecomfort, melksystemen etc.

Overzichten van ervaringen en cijfers over arbeidsproductiviteit maken nieuwsgierig naar achterliggende oorzaken. Van ieder bedrijf kunnen ook visies en strategie van andere ondernemers leiden tot aanpassing van eigen strategie. Het geheel van activiteiten van de studieclub prikkelt de ondernemers vooral in kansen te denken. Wel is er een erg sterke focus op schaalvergroting. Een andere koers, zoals verbreding, is niet makkelijk bespreekbaar.

Kennisarrangementen

Er zijn sterke verbindingen gelegd met onderwijs en adviesorganisaties.

Veel positieve neveneffecten

- Ervaringenbank wordt toegepast bij Koeien & Kansen (www.koeienenkansen.nl). Koeien & Kansen is ook ervaringskennis van de veehouders gaan vastleggen als aanvulling op de meer wetenschappelijk kennis uit het project.
- Relatie met Melkvee Academie
Melkvee Academie is ook de slag gegaan met ervaringskennis vast te leggen van voorbeeldbedrijven in hun eigen Kennisbank.
- Inbedding in onderwijsmodules
VHL heeft een Rigo-project opgestart om ervaringskennis in het onderwijs meer te gaan benutten. Met name ervaringen van boeren waar studenten een boerderijstage lopen, zullen vastgelegd worden.

Parels

- het bewustzijn is er dat er veel kennis is bij de leden; er zit veel informatie in de ervaringenbank;
- de groep wordt meer open;
- de structuur van de ervaringenbank en de bedrijfsvergelijkingstool heeft veel potentie voor andere groepen.

Puzzels

- hoe krijg je ervaringskennis uit de mensen; hoe zorgen voor gemeenschappelijk belang?
- men wil niet alle ervaringen aan de grote klok hangen;
- wie trekt als netwerkbegeleiding stopt?
- hoe zorgen voor structurele binding met onderwijs?
- hoe hard en zacht meer integreren?

Belangrijke lessen:

- *Geven en nemen*
De ervaringenbank heeft alleen succes als men ervan overtuigd is dat halen en brengen in evenwicht is, oftewel “geeft en u zal gegeven worden”. Dit vergt openheid en vertrouwen tussen de leden en met de omgeving.
- *Onderdeel van leerproces*
De ervaringenbank is slechts een onderdeel van hoe boeren leren; een ervaring die voor de ene boer werkt hoeft nog niet voor de andere boer te werken.
- *Tools integreren in bijeenkomsten*
Door de tools een plek te geven in andere activiteiten van de studieclub zal het gebruik en het leereffect toenemen.
- *Begin niet te ambitieus*
laat zien wat kan; doe dat stapsgewijs; begin niet met een te hoog ambitieniveau.
- *Let op organisatie erom heen*
let niet alleen op het ontwikkelen van de tool, maar vooral ook op de organisatie erom heen zoals wie vult? Wie mag er gebruik van maken? Maak de ervaringenbank nog interactiever door opmerkingen toe te laten voegen door derden.

Netwerk: Emissiearme stallen vleespluimvee: Kombidek

Hoe een nieuw netwerk groeit in haar eigen kracht

Henri Holster



Gerwin Bronk (initiatiefnemer, zijn drive bij de start):

*"... we hebben nog zoveel vragen bij het systeem"
"we willen wel eens precies weten wat de energiebesparing is"
"... het N-gat gaan we ook mee bezig, dat is niet alleen ons probleem maar kost ons straks wel geld"*

Het netwerk

Een vijftal vleeskuikenhouders meldt zich in 2005 met een projectiedee. Zij vormen een nieuw netwerk, ze kennen elkaar dan niet of amper. Bij de intake blijkt dan al dat deelname aan bijeenkomsten en andere gebeurtenissen per definitie erg dynamisch is bij ondernemers uit deze sector. Lang niet iedereen is altijd aanwezig, vaak voortkomend uit bedrijfsverplichtingen als het 'laden van mestkuikens' e.d., dit is inherent aan de sector lijkt het. Gaandeweg het jaar blijft het een voortdurende uitdaging van het netwerk in aantal deelnemers te groeien. Gedurende het jaar komen er deelnemers bij, haken er twee definitief af en blijven er op papier 12 deelnemers over. De bijeenkomsten worden dan in wisselende samenstelling door ongeveer acht pluimveehouders en drie deskundigen (twee van de Animal Sciences Group (ASG) van Wageningen UR en een externe klimaatdeskundige van een DAP) bezocht.

Even terug waar het begon, het probleem

Probleem van het netwerk is dat de sector gehouden is aan het invoeren van een dergelijk emissiearm systeem, maar de ondernemers weten onvoldoende of dit systeem wel haar rendement oplevert en hoe ze het systeem optimaal moeten gebruiken. Ook zijn aan dit systeem normen verbonden die toegepast worden bij de nieuwe mestwetgeving. Twijfel is er over de juistheid van de normen, waardoor mogelijk te weinig mest wordt afgevoerd en er onterecht boetes kunnen volgen.

Netwerkdooel

Vergroten van de kennis op het gebied van management van het emissiearme kombideksysteem zodat rendement (m.n. energieverbruik, performance, technische resultaten) wordt verbeterd.

Kennis:

- Leren over rendement & exploitatie*
Verbeteren resultaat; aantoonbaar maken dat dit systeem emissieprobleem economisch waardig kan oplossen.
- Optimalisatie gebruik systeem*
Verbeteren resultaat, werken aan toepassing duurzame stalsystemen.
- Emissie i.r.t. mestwetgeving*, eventueel politiek ter discussie stellen
Verbreden strategische ruimte, corrigeren onterechte normen en vermijden kosten voor de ondernemers en evt. gehele sector (vgl. MINAS en melkveehouderij).

Proces/communicatie:

De sector en andere externe doelgroepen zijn op no-nonsensmanier geïnformeerd over:

1. (Meer zicht op) wat kombidek in zijn algemeen werkelijk (in praktijksituatie) bijdraagt aan rendementsverbetering (breed belang).
2. Hoe meer uit het systeem te halen (individueel ondernemer).
3. Of correctienorm voor kombidek terecht is en of dit in de regelgeving gecorrigeerd kan worden.

Wat er gebeurde in 2006 (via de tijdlijn)

Na een wat moeizame verkennende aftrap (opkomst eerste bijeenkomst drie ondernemers) is het netwerk pas in maart voor het eerst bij elkaar gekomen. Een nieuw netwerk waarbij de deelnemers elkaar niet kennen. Het proces van netwerkvorming heeft tijd nodig en dat zal blijken...

In de eerste serieuze bijeenkomst wordt vooral afgetast, ook samen met de leverancier van het emissiearme stalsysteem. De leverancier trekt zich terug onder het motto "laat het netwerk eerst haar dingen doen en later stappen we wel weer in als interactie meerwaarde biedt."

Om het proces van leren aan de praat te krijgen wordt een injectie van kennis ('kennis brengen') voorgesteld. Victor van Wagenberg (ASG) houdt een lezing over theorie en praktijk van stalklimaatregeling en systemen. Geprobeerd wordt om de groep los te weken door het verhaal na de pauze interactief te maken en te koppelen aan de eigen belevingen. De interactie gaat nog moeizaam. Als 'klassieke studieclub in wording' maakt men nog dankbaar gebruik van het aanbieden van kennis. Ondertussen blijkt het lastig om iemand als technisch voorzitter van de bijeenkomsten te krijgen. Vooralsnog is het de begeleider die de structuur vooraf en tijdens de bijeenkomsten aangeeft. Het netwerk bestaat nog steeds uit de pluimveehouders, met kennisinput van ASG. Naast de netwerkbegeleider (ASG) is meestal een specialist huisvestingsystemen van ASG aanwezig.

Coherentiecirkel: strijd

"mot er wel wat an hebben anders kom ik niet weer"

Eén van de andere initiatiefnemers komt de eerste keren steevast met de opmerking "ik mot er wel wat an hebben, anders kom ik niet meer." De wellicht op dat moment terecht kritiek kan worden gezien als strijd van een individu (er is nog geen 'samen'). De interventie zit dan in de onderhandeling, er worden meer pragmatische afspraken gemaakt, moeilijke registraties zijn even van de baan (en komen pas veel later terug).

Resultaat is dat deze deelnemer inmiddels één van de trouwste deelnemers is en het er niet meer over heeft.

De relatief passieve opstelling van het netwerk blijft voortkabbelen tot de zomer. Inmiddels wordt al wel geleerd en gerekend met de energiebalansen van de kombidekstallen en in vergelijking met traditionele stallen. Ondernemers leveren (soms moeizaam) de cijfers aan, ASG rekent ze door en presenteert ze. Maar de opkomst is steeds wisselend, het netwerk groeit niet, terwijl er wel een aantal belangstellenden zijn die toch maar niet komen. Deelnemers kijken elkaar rond augustus eens goed in de ogen. Het gaat niet goed, maximaal leren van elkaar en ook het N-gatprobleem goed op de kaart zetten, "daar hebben we toch echt een groter en sterker netwerk voor nodig".

Besloten wordt een krachtig moment van communicatie te kiezen. Naar het potentiële netwerk van kombidegebruikers in Nederland wordt een brief gestuurd met een hartgrondige oproep om te verenigen tot versterking van elkaars doel. Via de attentiemail van verantwoorde veehouderij gaat een bericht uit waarin kort en krachtig wordt neergezet wat de voorlopige resultaten zijn (tegenvallende rendementen, maar verder lerend) en dat men naarstig op zoek is naar versterking van het netwerk.

Het conceptnieuwsbericht is helaas niet teruggekoppeld (voorgehouden) aan de leverancier. De leverancier voelt zich in eerste instantie benadeeld. Dit belemmerde gedurende enkele maanden het verder samen optrekken. Op de andere netwerkdeelnemers lijkt deze situatie weinig invloed te hebben. Lijkt, omdat het juist een moment is dat men zich bewust uitspreekt dat men het zelf ook wel kan. Ook blijkt het communicatiemoment (of 'het gedoe') ineens tot energie te leiden. De bijeenkomsten erna komen nieuwe deelnemers, het netwerk groeit ineens wel.

Coherentiecirkel:

trekker(s) die passief blijven en vluchtgedrag tonen(?)

Een nieuw netwerk dat zich moet vormen. Netwerk en begeleider steken daar (ongezien) aan het begin veel energie in. Maar het passieve wil niet omslaan naar actie en interactie. Als de energie inzakt, kijken de trekker(s) vooral naar de begeleiding en gaan niet zelf voor de kar staan. Letterlijk geeft de begeleider de structuur aan, de trekker kan of durft het kennelijk nog niet. Een vorm van vluchtgedrag. Later in het jaar komt juist deze trekker zeer sterk terug en neemt nadrukkelijk het voortouw.

Het groeien komt mede omdat een externe klimaatdeskundige (werkzaam o.a. voor een DAP), met beide benen in de praktijk, een zeer aansprekende lezing houdt over klimaat, regeling en kuikens, en dat weet te koppelen aan de alledaagse beleving van de kuikenhouders. "Daar hadden we echt iets aan, dat was interessant" was een later gehoorde uitspraak. Hij bleek instaat om volgens de netwerkgedachte de ondernemers zelf ook aan het denken en doen te zetten, iets dat in een eerder stadium met de vorige kennisinbrenger nog niet kon lukken.

Het netwerk komt verder los nadat ze uitgedaagd wordt het eigen bedrijf, de resultaten, de experimenten en knelpunten te presenteren, ieder voor zich. Een enkele ondernemer durft de uitdaging aan, later zullen meer schapen over de dam gaan.

In oktober is er het moment van terugkijken en tijdlijnen. Het is niet makkelijk de groep los te krijgen en om in proceskreten en kwartjesmomenten te laten denken, maar het lukt uiteindelijk en hoe. Deelnemers benoemen de momenten waar ze echt de omslag(en) zagen, maar spreken nu ook ineens vrijuit wat ze eigenlijk verwacht hadden en niet zien gebeuren. "Met Henk Rodenboog, toen werd het pas interessant", "Ik vind eigenlijk dat de begeleiding tekortschiet, ze moeten meer en meer bijtijds zaken voorbereiden". En "natuurlijk kunnen we straks niet alleen verder, die stok hebben we toch nodig". De groep die de strijd met zichzelf, vooral ook via de begeleiding, aanging maar uiteindelijk zich bewust werd dat ze het toch "zelf zijn die kippen houden" (citaat netwerkbegeleider, gekopieerd van minister Veerman). Aan het eind van deze bijeenkomst was er een duidelijke teneur om voort te willen bestaan, vooral op eigen kracht (evt. met begeleiding) verder te willen omdat men nog niet klaar is.

Ondertussen is het N-gatprobleem nog steeds niet goed op de kaart gezet. Misschien is het ook wel te groot voor het netwerk. De begeleider helpt door te schakelen met LTO Noord die deze discussie ook doorloopt, maar dan vanuit politieke kant. De beleidsmedewerker (Antoon Claassen) is weliswaar met het ministerie in gesprek, maar zegt dat hij ook geen overzicht heeft waar het nu werkelijk omdraait. Tijd om te koppelen. Het netwerk besluit in oktober om de verbinding aan te gaan en om zelf praktijkcijfers in te brengen en als een spreekbuis van de praktijk met LTO Noord te willen optrekken. Van passief naar actieve houding, het blijkt ook in de actie om, op het niveau van resultaten en klimaatregeling zelf, eens stevig te gaan registreren voor de eerste week na opzet van kuikens.

De eerstkomende bijeenkomst van het netwerk belooft een vruchtbare te worden met de verbinding naar LTO Noord, individuele presentatie resultaten van twee deelnemers en resultatenoverzicht van prestaties in de eerste week na opzet. Het netwerk is op dreef. Niet voor niets stuurt de begeleider aan op een afsluitende bijeenkomst, pas in het begin komende jaar. Deze groeicurve moeten we vasthouden!

Coherentiecirkel:

van berusting naar strijd tot bewustwording

Pas tijdens het evalueren in oktober wordt duidelijk wat een aantal deelnemers precies verwacht(te). Blijkbaar een zwaar sturende en regisserende rol van de begeleider. Ondertussen is in de maanden ervoor een soort van berusting ontstaan dat het toch allemaal maar zo is.

Ter plaatse wordt de strijd aangegaan door zaken open op tafel te leggen. Ook wordt hierdoor het netwerk een eigen spiegel voorgehouden, de begeleider speelt even de nar met 'het kippenverhaal'. Resultaat is dat het bewustzijn van het netwerk versterkt wordt en het weet dat het zelf het heft in handen kan en moet nemen.

Effectmonitor:

empowerment van de groep en zijn trekker

De kansen worden geroken, men pakt het op. Van passieve tot actieve rol. Positie versterkt zich door de afspraken over N-gat en verbinden met politieke discussie. Positie versterkt zich verder door de sterke momenten van communicatie naar de sector. De groep legitimeert haar meerwaarde voor de sector.



Impressie van de tijdlijn.

In november presenteert de trekker (Gerwin Bronk) zijn verhaal en dat van het netwerk op de sectordag vleeskuikens en later op de energiedag van Pluimveehouderij. Iets dat in maart nog onmogelijk zou zijn. Het gebeurt gewoon. Bij alle eerdere communicatiemomenten (maken filmpje en andere verzoeken) was er hevige twijfel ("kan ik dit wel, wat mot ik zeggen?"). Voor de sectordag wordt Gerwin nog geholpen door studenten van Netwerken on Tour en gecoacht in hoe hij het beste zichzelf en zijn eigen verhaal kan presenteren. Daarna vraagt hij het niet eens meer en doet het gewoon. De

sectordag is voor ongeveer 70 deelnemers (kuikenhouders en periferie) een geweldig succes voor Gerwin en het netwerk. Een spreker die groeit in zijn verhaal, die steeds enthousiaster wordt bij het spreken en vervolgens vele vragen uit de zaal krijgt. Na afloop is er belangstelling van anderen voor het N-gat (niet alleen een kombidekprobleem). Samen met de lezing door een Wageningen UR-deskundige over zijn onderzoek naar emissiearme systemen komt het kombideksysteem goed in het nieuws. Het blijkt het enige systeem waar geld mee te verdienen is, als men maar goed kan managen. En daar ligt de blijvende uitdaging van het netwerk. Ook komt de verbinding met de leverancier hierdoor weer in beeld. De dagvoorzitter (G. Witlox, NOP kringvoorzitter vleeskuikens) sluit de dag af met de woorden "het netwerk doet zeer nuttig werk en hopelijk zet ze haar werk voort, samen met de leverancier."

De (drie van de) zeven momenten die er echt toe deden

1. Kennis brengen door een Wageningen UR-deskundige: deelnemers komen een beetje in beweging (april).
2. Crisis: inzicht dat het niet meer zo langer gaat, te weinig output en te weinig massa (voor de zomer).
3. Communicatiemoment met weergave tussentijdse resultaten en oproep voor meer deelnemers (augustus).
4. Het incident met de leverancier. Indirect maakte het 't netwerk bewust dat ze het zelf ook wel kunnen en later volgt juist het besef dat men juist maximaal rendement kan halen door samen te werken (nog wel te effectueren anno eind 2006).
5. Dé combi van leren onderling en met deskundigen (oktober).
 - a. De lessen van de ventilatiedeskundige met interactie op individueel bedrijfsniveau.
 - b. De individuele presentaties van eigen prestaties.
6. Evaluatiemoment met als resultaat bewustzijn van eigen kracht. Wat men kan betekenen, dat men zelf door moet en wil (oktober).
7. De trekker die zijn verhaal doet voor de sector (middag vleeskuikenhouders) en op de energiedag (november). Een moment van zichtbare empowerment.

Het netwerk zelf ervaart dé echte omslagpunten bij 5 en in iets mindere mate bij 6 en 7. Een lerend netwerk met strategische kracht is dan een feit, uitgeleerd en uitgegroeid is men voorlopig nog niet.

Innovatiespiraal: Het netwerk houdt zich niet expliciet bezig met productontwikkeling, wel met de opbouw van kennis en een lerend netwerk (ook een product?). Is hier de innovatiespiraal van toepassing? Daarover kan gediscussieerd worden. Echter gesteld dat men door koppeling met de leverancier het systeem en het gebruik ervan optimaliseert, dan zit men tussen de fase van planvorming en ontwikkeling.

De tijdlijn van kombidek

- energie, vertrouwen en empowerment die pas echt ontstaat na de zomer;
- positief perspectief;
- naar 'billen bloot' en maximaal renderen;
- van geen groep met weinig meerwaarde naar 'Nu een netwerk'.

Effectmonitor:

Van studiegroep naar lerend netwerk met strategische kracht en ruimte.

Is dit niet een klassieke studiegroep en hoort deze dan wel thuis bij Netwerken in de veehouderij? Een uitdagende stelling bij aanvang.

Maar kijk naar de tijdlijn en de ontwikkelingen, van de groep, van de individuen, van het bereiken van (strategische) doelen, het verbinden en delen met de sector.

Ze zijn gegroeid en hebben vooral zelf leren netwerken en verbinden. Ze hebben actieve bijdrage geleverd aan lopend onderzoek naar emissiearme stalsystemen, ze weten het onderzoek dus ook te vinden. En tot slot hebben ze zelfbewust het N-gat (sector!)probleem op de kaart gezet en hebben de overtuiging dat ze het werk voor henzelf en anderen moeten afmaken.

Durf het nog een studieclub te noemen(?). Eerder een lerend netwerk met strategische kracht. Maar studieclub vind ik ook prima, maar dan vooral als voorbeeld waarvan er meer mogen komen en die één van de vaste peilers zijn onder de nieuwe kennisinfrastructuur.

Netwerkanalyse: Het netwerk komt betrekkelijk laat tot inzicht dat men zichzelf kan versterken door verbindingen aan te gaan met externe actoren. Ook na 2006 zal men hier nog veel kunnen winnen. Krachtig is de schakeling met LTO Noord. Zij kunnen helpen inzicht te verkrijgen en het uiteindelijk op de politieke agenda te zetten. Eerdere pogingen van LTO Noord richting LNV mislukten, omdat niemand goed weet waarover men het had. Het netwerk helpt ze nu, LTO en NOP helpen de ondernemers.

Door het voorgevallen 'incident' is de leverancier van het systeem buiten beeld gekomen, maar door hernieuwde samenwerking kan er juist nu veel versnelling in het leren komen. Het leren ook ten behoeve van de sector, men is zelfs in de potentiële positie om mede richting te geven aan de onderzoeksagenda voor de komende jaren.

Nu het netwerk staat, ook naar de buitenwereld, is ze wellicht interessant voor andere partijen om (ad hoc) mee te doen. Fokkerijorganisaties en slachterijen zijn aanvankelijk wel genoemd, maar waren in 2006 een brug te ver.

Netwerk: Happy Cow

Veehouders leren van elkaar via de computer

Henri Holster en Barend Meerkerk



Jacco Wink,
initiatiefnemer

"Ik wil snel en eenvoudig kennis kunnen uitwisselen met mijn collega's, dat is mijn drive voor Happy Cow."

Dit is het verhaal van de pioniers met video-conferencing in de melkveehouderij. Dankzij de nieuwste technieken vormen ruim 20 melkveehouders uit heel Nederland een virtuele studiegroep. Zonder reistijd leren ze van elkaar en van andere deskundigen en maken stap voor stap hun bedrijven duurzamer.

En vanaf het begin waren deze pioniers er zich al van bewust dat men bezig was met dingen die op termijn grote impact zouden kunnen gaan hebben op de manier hoe ondernemers en kenniswerkers elkaar en elkaars kennis op efficiënte wijze gaan vinden. Hoe ook boeren meehelpen aan de verandering van ons kennissysteem, hieronder het verhaal van: HAPPY COW!

Hoe het allemaal begon

Het motto van de veehouders die met Happy Cow zijn begonnen is/was: 'Het resultaat van gisteren stuurt vandaag.' Dit geeft snelheid weer! De veehouders wilden snel, eenvoudig en zonder lange reistijden hun management verbeteren. Vooral efficiëntere sturing op bedrijfsdata door betere toegang tot informatie en kennis stond hoog op de verlanglijst!

Daarnaast was verlaging van drempels voor toegang tot bestaande en nieuwe kennis door de veehouder ook een belangrijke wens. Of, zoals een deelnemer eens zei: "ik wil ook wel eens overleg met een onderzoeker, een adviseur of een professor uit Wageningen om over een bedrijfsprobleem te kunnen praten zonder dat ik daarvoor lang in de auto hoeft te zitten of een hoge rekening kan verwachten".

De initiatiefnemers zijn allemaal zeer fanatieke computer gebruikers, geen wonder dat ze in internettoepassingen een mogelijkheid zagen om hun wensen uit te laten komen!

De eerste sessies

De plannen waren duidelijk, studiegroepbijeenkomsten organiseren via Internet. De eerste bijeenkomsten werden georganiseerd onder leiding van Judith Poelarends van de Animal Sciences Group van Wageningen UR (ASG). De veehouders werkten met de eigen bedrijfsgegevens. De gegevens van de deelnemers waren afkomstig van het eigen managementprogramma. Vooral de diergezondheid stond tijdens de sessies centraal. Alle

Happy Cow, wat is dat?

(Barend Meerkerk)

Happy Cow, in ieder geval een vrolijke naam! Dat was het eerste wat ik dacht toen ik er voor het eerst van hoorde. Maar dekt de vlag de lading? Wellicht niet in eerste, maar dan zeker wel in tweede instantie!

Doel van het netwerk is namelijk kennis verzamelen en delen op een zo eenvoudig mogelijke manier. Gewoon, vanuit de eigen stoel met de eigen PC. En dan toch collega's en deskundigen zien en spreken.

Onmogelijk? Wel mogelijk! Ontdek samen met de deelnemers van Happy Cow welke 'nieuwe' kenniswereld er voor u open kan gaan als u gebruik gaat maken van dit concept. Ontdek nieuwe ervaringen van collega's uit andere delen van het land zonder lange reistijden. Laat u door de veehouders inspireren. Via een gemotiveerde, geïnspireerde veehouder naar een HAPPY COW!!!

Innovatiespiraal: Gezien door de bril van de innovatiespiraal zit het netwerk hier in de fase(s) ontwikkeling en realisatie. Hier is het netwerk ook erg lang mee bezig geweest. Het duurde/duurt erg lang voordat de volgende stap in de innovatiespiraal, verspreiding, gezet kan worden. Hoe dit komt, leest u verder in dit verhaal.

Coherentiecirkel: Het netwerk bestaat uit veehouders die met gebruikmaking van eigen bedrijfscijfers op een eenvoudige manier met anderen samen willen leren. Softwareleveranciers, onderzoekers, adviseurs en studenten ondersteunen deze veehouders in de zoektocht naar vernieuwde kennis verspreiding. Er zat vooral in het begin ruim voldoende energie om het onderwerp op te pakken. Er was voldoende vitale ruimte. Later, toen de verspreiding wat stroopte (zie verankering in kennissysteem) 'vluchtten' vooral de inspirators weg uit de vitale ruimte. Deze zijn later weer teruggekomen, vooral toen zij zagen dat er toch zicht leek te komen op de volgende fase in de innovatiespiraal.

deelnemers werkten met het programma van AGIS, dit was toen een voorwaarde om vergelijkbare cijfers te hebben. Later blijkt de uitvoering rondom bedrijfsdata c.q. managementprogramma vrij complex waardoor dit de noodzakelijke groei van het netwerk remde. Inmiddels wordt deze koppeling iets meer losgelaten om meer veehouders de gelegenheid te geven deel te nemen.

Tijdens de eerste sessies is aangetoond dat de communicatietechniek en het kennisconcept werken. De veehouders werden op een intensieve wijze geconfronteerd met managementinformatie (productiedata). Door de onderlinge reflectie met collega-boeren en reflectie (en grove analyse) met/door de onderzoeker(s), werden nieuwe en verrassende bedrijfsinzichten opgedaan. Het management op de bedrijven versterkt zichzelf óók doordat er beter geregistreerd wordt, simpel omdat men nu ook iets met de data doet. Kennis komt op een arbeidsextensieve manier ('t kost weinig tijd is veel gehoord) binnen handbereik.

"Video-conferencing geeft grote mogelijkheden, onderwijs kan hiermee een goudmijn in handen gedrukt krijgen. Nu nog leren hoe dit te exploreren!"



Henri Holster,
ASG Veehouderij

Een nieuwe stap in kennisuitwisseling is een feit! Juist deze bijeenkomsten gaven de deelnemers veel energie om 'door te pionieren!'

Verankering in kennissysteem

Happy Cow heeft haar concept van virtueel kennis uitwisselen via videocommunicatie beproefd en verder ontwikkeld.

De vele potentieel aanwezige, virtuele toepassingen zijn beschikbaar, maar het blijkt nog net te vroeg voor bedrijfsleven om de toepassingen in het commerciële veld tot leven te brengen. Samenwerking met onderwijs wordt door het Happy Cow-netwerk in meerder opzicht gezien als de sleutel tot duurzame uitbouw, maar ook als dé kans om blijvend gebruik te maken van virtuele kennisuitwisseling.

Van een (deze) groep boeren mag niet verwacht worden dat ze zelf de motor is achter het organiseren van een ontmoetingsplaats van virtuele kennisvraag en -aanbod. Voor onderwijs biedt het juist nieuwe inspirerende en competentiegerichte leeromgevingen. Van het opzetten van een organisatie (infrastructuur), het organiseren van bijeenkomsten, het leren werken in multidisciplinaire kennisteam tot het in handen hebben van de dynamische toegangspoort tot praktijkkennis (boeren en kenniswerkers).

De Happy Cow-veeouders willen hun geesteskind graag uitdragen en uitbouwen. Ook wil men zelf gebruiker blijven van een systeem van virtuele studie en ontmoeting. De nieuwe dynamische manier van toegang tot kennis naar en met collega-boeren en kenniswerkers, is voor hen belangrijk.

Nut en meerwaarde voor onderwijs is duidelijk, een (extra) nieuwe leeromgeving en dé nieuwe toegangspoort tot praktijkkennis.

En natuurlijk een investering in de (nabije) toekomst van een verander(en)de dynamische kennisinfrastructuur die 'morgen' waarschijnlijk gewoon is. Een investering door

Effectmonitor: De strategische ruimte is sterk vergroot door gebruikmaking van het Happy Cow-concept. Afstanden vallen helemaal weg, uitwisseling van kennis over grote afstand is geen probleem.

Daarnaast is het eenvoudig met een soort 'kennisteam' te gaan werken rondom ondernemers die hier mee aan de slag willen.

Bij het verruimen van de strategische ruimte hebben zowel de veehouders zelf, als ook onderzoekers en adviseurs een rol gespeeld. Met elkaar is in de afgelopen tijd een bruikbaar concept ontwikkeld.

Er zijn in Happy Cow (prille) kennisarrangementen aangegaan tussen de veehouders, ASG, AHS Dronten en DLV Rundvee Advies. Het is de bedoeling is dat dit structureel gaat worden, maar dat is op dit moment nog niet uitgekristalliseerd.

Een dergelijk arrangement zal een grote push geven aan de verspreiding van het gebruik van video-conferencing in de veehouderij. En andersom zal de virtuele communicatie een push aan verandering van het kennissysteem.

Netwerkanalyse: Gezien door de bril van de netwerkanalyse zijn de oorspronkelijke initiatiefnemers de eerste Happy Cow-pioniers, en de latere collega-veeouders gebruikers.

De belangrijkste partner voor de initiatiefnemers was lange tijd ASG. In het tweede jaar is DLV Rundvee Advies daarbij gekomen.

Voor verdere verduurzaming is het belangrijk dat AHS'en ook partner worden.

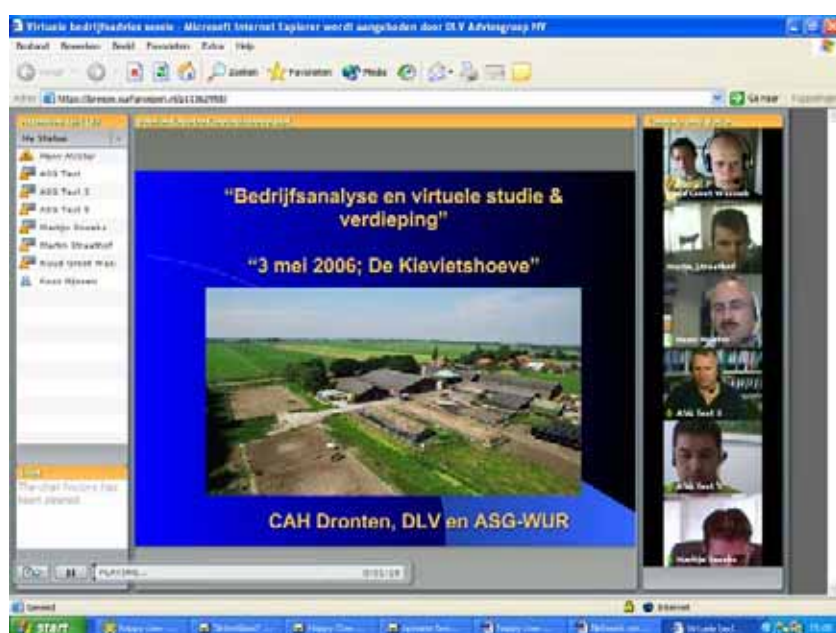
Alle drie de partners kunnen ook daarnaast de rol van schakel vervullen (en vervullen die ook) om meer gebruikers (nieuwe melkveeouders) te kunnen bereiken.

innovatief onderwijs en haar toekomstige ondernemers en kenniswerkers! Op dit moment (december 2006) is de samenwerking met onderwijs nog pril, maar een belangrijke stap op de weg naar verduurzaming van het principe van Happy Cow.

Nieuwe onderwerpen in de sessie

Het is december 2006. Er is inmiddels met verschillende soorten sessies geëxperimenteerd. In meer of mindere mate zijn ze allen voor herhaling vatbaar. Hieronder een aantal voorbeelden:

- virtuele excursie (excursie naar het bedrijf en het erf van een collega-melkveehouder met behulp van een live verbinding);
- groepspresentaties en lezingen (o.a. instructie over het gebruik van de Handreiking Bedrijfsspecifieke Excretie in samenwerking met Koeien & Kansen, en een discussiesessie over de cijfers van Het lagekostenbedrijf van ASG);
- virtueel en vraaggestuurde kennisteams rondom specifieke thema's, waarin data vanuit het managementprogramma centraal stonden/staan en die besproken werden door deskundigen samen met de melkveehouders.



Experimenten met virtuele adviseur.

Experimenten met virtuele adviseur

Een bijzondere ervaring in de nog prille Happy Cow-geschiedenis, waren/zijn de experimenten met de virtuele adviseur. Een kennis-team van AHS-studenten, collega-melkveehouders, ASG-onderzoeker en een DLV-adviseur zijn/waren gezamenlijke de virtuele adviseur van de melkveehouder die centraal staat in een dergelijke sessie.

Na wat voorwerk door studenten, in overleg met een adviseur, start de sessie met uitleg door de betreffende veehouder. In samenwerking met de analyse van de studenten worden de sterke en zwakke punten snel duidelijk.

Hier worden daarna adviezen over gegeven (voorwaarde is wel dat er in de voorbereiding duidelijk beeld- en cijfermateriaal wordt gemaakt van waaruit een goed beeld gevormd kan worden van het bedrijf). De terugkomst bijeenkomst liet verrassende resultaten (én een heel tevreden deelnemer) zien!

Algemene conclusie: zeer duidelijk voor herhaling vatbaar en erg leerzaam. Als aansprekend experiment staat het niet ver van de verbeelding van de professionele adviseurs en staat het wellicht minder dan een jaar af van nieuwe commerciële adviesdiensten.

Happy Cow en hoe het verder gaat...

Hoe gaat het nu verder, hoe staat Happy Cow er nu voor? En hoe ver staat het nu met de gewenste strategische partner(s)? Ofwel de verankering en het beklijven van het erfgoed van Happy Cow. Hieronder een korte beschrijving:

Een goede verankering wordt door het netwerk gezien via de weg van samenwerking met, eventueel overdracht aan, het onderwijs. Dit loopt via drie te organiseren peilers waaraan gewerkt wordt:

1. structurele inbedding in het onderwijssysteem, virtueel werken vanuit lesmodules;
2. vervullen van een duurzame trekkersrol voor datzelfde onderwijs. De motor van de nodige infrastructuur;
3. borgen van kennisinput derden deskundigen.

"Via onderwijs is dé manier en ik geloof er ook in, mits ze dé motor en continuïteit weten te vinden!"

Johan Westra Happy Cow-deelnemer van het eerste uur

Ad 1 Hiervoor zijn wel dragers (draagvlakvormers) binnen het onderwijssysteem nodig. Lesmodules waar het virtuele ingezet kan worden als hulpmiddel van toegevoegde waarde. Draggers aan de externe kenniskant is enerzijds het netwerk Happy Cow zelf en zijn anderzijds kennis/onderzoeksprojecten als Melkvee Academie, Koeien & Kansen, Koe & Wij, etc.

In de eerste periode na het wegvallen van de ondersteuning van het programma NidV kan de CAH Dronten een belangrijke rol gaan spelen in het organiseren van een ontmoetingsplaats voor kennisvraag en aanbod, en organiseren van virtuele kennissessies, met daarbij ondersteuning vanuit de andere partners, ASG en DLV Rundvee Advies.

Ad 2 Onderwijs/CAH Dronten de motor achter de virtuele infrastructuur.

Vooral vanuit continuïteit gedacht is een structurele draager van het Happy Cow-principe belangrijk. De Happy Cow-deelnemers (en ook de overige partners) zien daarin een grote kans voor het onderwijs. Dit vanwege de unieke mogelijkheid om veel kennis en ervaring op te doen voor zowel de studenten als ook de Happy Cow-deelnemers tegen niet al te hoge kosten.

Ad 3 Verzekeren kennisinput derden (ASG en DLV Rundvee Advies voorop).

Zonder externe kennisinput is de waarde voor melkveehouders een stuk minder, zo is ook de stelling van Happy Cow. Naast het leveren van structurele of eventueel ad hoc kennisinput is ook het mee opbouwen van de structuur aan de orde. Ook met dat laatste kunnen Wageningen UR (ASG) en DLV Rundvee Advies van dienst zijn.

Gezocht zal moeten worden naar middelen die deze samenwerking mogelijk maken. Op meerder gebied is structurele(re) samenwerking tussen onderzoek, advisering en onderwijs al aan de orde, ook hier zal een weg gevonden moeten worden.

Ten slotte

In het project is tot nu toe veel ervaring opgedaan met virtuele kennisuitwisseling. De ideeën zijn flink verder gerijpt. Er zitten echte parels tussen (de techniek heeft zich bewezen in de praktijk). Er blijven nog wel puzzels over (verankering nog niet helemaal verduurzaamd, is nog net niet af).

Happy Cow heeft eigenlijk nog een jaar extra nodig om volledig door te breken. Het is de kunst om Happy Cow, nu de ondersteuning van NidV is afgelopen, definitief te laten doorbreken en tot een doorslaand succes te maken.

...aftasten van samenwerking met de Melkvee Academie

De Melkvee Academie (MvA) organiseert onder andere melkveecafés waarbij melkveehouders zelf en onderling aan het roer staan om met hun eigen kennisvragen aan de slag te gaan. Ondersteuning op kennis wordt van buitenaf waar nodig toegevoegd.

Doet Happy Cow niet hetzelfde maar dan virtueel? Deze twee verbinden lijkt een logische stap. Toch hebben gesprekken begin 2005 niet meer opgeleverd dan wederzijdse bevestiging dat men te ver van elkaar af staat.

De MvA vond het concept te weinig praktijkrijp, Happy Cow zag de samenwerking niet zitten. Emoties speelden ook een rol. De pioniers die als emotioneel eigenaar hun 'uitvinding' niet graag durfden afgeven, bang dat het verkwanseld zou worden. De MvA die zich waarschijnlijk afvroeg wat zo'n kleine groep helemaal kon betekenen...

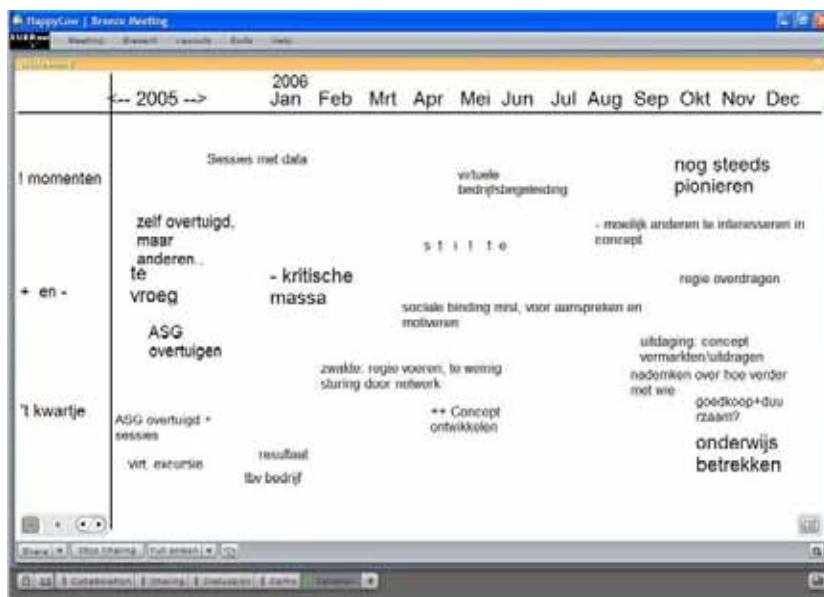
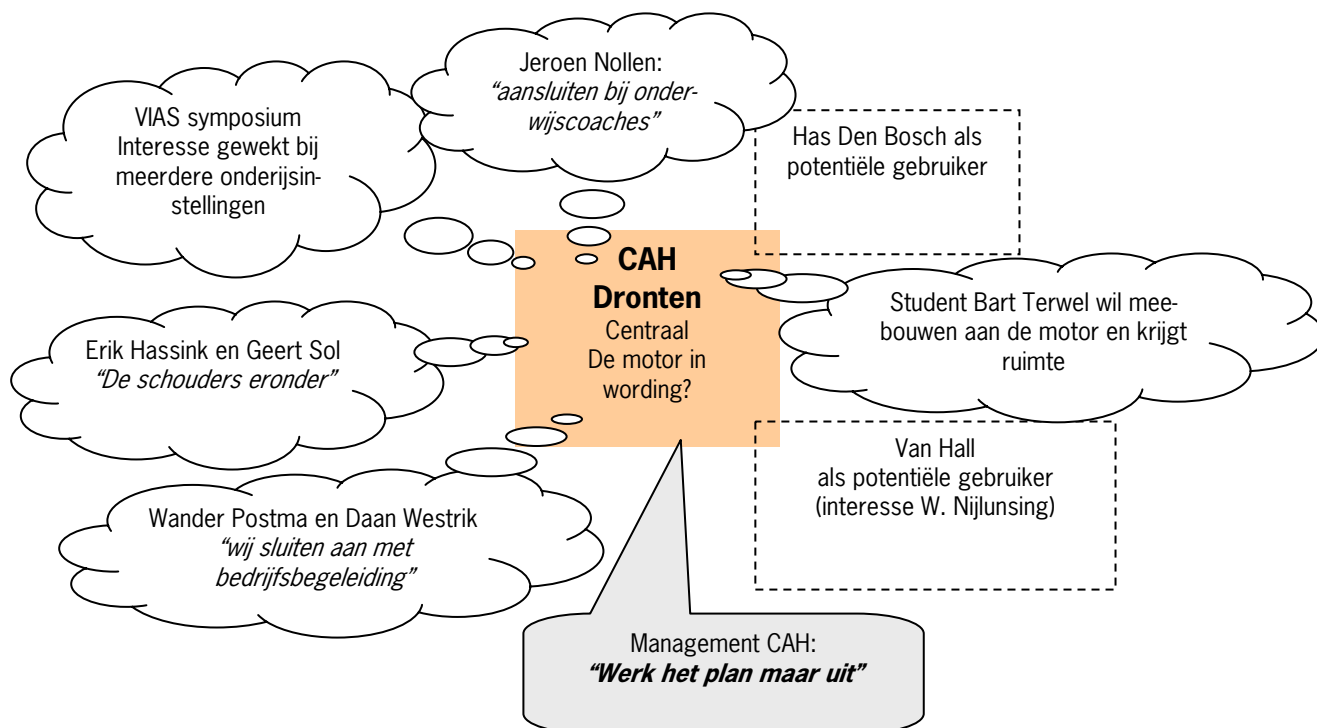
Was hier een interventie op zijn plaats geweest? Eind 2006 wordt duidelijk dat de kloof tussen concept en praktijkrijp zijn, ook voor de MvA, gewoon nog steeds te groot is. Eenmaal verankerd in het onderwijs is dat waarschijnlijk de uitgelezen natuurlijke weg voor toepassing van de Happy Cow-principes in de MvA.

"Nog hooguit een paar jaar en video-conferencing is volledig ingeburgerd, óók in de melkveehouderij, en zeker bij DLV!"



Barend Meerkerk,
DLV Rundvee Advies

December 2006 en energie bij onderwijs ...



De tijdslijn online.

Tijdslijnmethode via videosessie

In de videosessie was aan het begin van een leeg scherm te zien, met alleen de assen (zoals boven en links). Tijdens de sessie zijn bovenstaande opmerkingen ingevoegd.

Opvallend is dat de groep zichzelf erg sterk als pionier ziet (zie ook opmerkingen over 'ASG overtuigen'), en dat ze het moeilijk vinden om dit verder te verspreiden en in te bedden.

Naarmate de tijd vordert, gaat de energie verschuiven van 'ontwikkeling' naar 'realisatie' en nu november 2006 meer richting 'verspreiding' en, op nog iets langere termijn 'inbedding'.

Hieruit kun je concluderen dat de innovatie toch steeds, stapje voor stapje, verder is gegaan (en nu ook nog verder gaat...).

Netwerk: Groene Samenwerking

Recreatie met de warmte van de landbouw

Guus van Laarhoven

Het netwerk 'Groene samenwerking' bestaat uit vier melkveehouders. Ze hebben het plan om mest te vergisten en de daarbij vrijkomende warmte te leveren aan een nabij gelegen bungalowpark. De drie melkveebedrijven en het bungalowpark zijn gelegen in en nabij Kamperland in de provincie Zeeland. In eerste instantie heeft dit netwerk twee begeleiders, waarbij de tweede begeleider zich met name richt op het proces.

Verkenning

Begin februari is de eerste bijeenkomst waarbij de netwerkbegeleiders en de netwerkters aanwezig zijn. Bij het opstellen van het netwerkplan blijkt al snel dat het netwerk zich nog niet echt heeft verdiept in het netwerkidee. Samen met de netwerkbegeleiders wordt besloten om eerst een verkenning te doen omtrent de in's en out's van mestvergisting. Het netwerk bezoekt dan op 15 maart 2006 de mestvergister op het varkensproefbedrijf in Sterksel. De installatie wordt op het moment van het bezoek uitgebreid en voor de netwerkters is het interessant om te zien welke strategieën er daarbij gekozen worden. Na afloop is duidelijk dat er door de netwerkters een aantal keuzes gemaakt moeten worden. Op welke locatie komt de mestvergister? Hoe groot is de maximale capaciteit dan? Welke co-producten gaat men gebruiken? Welke co-producten zijn bruikbaar? Verder rijzen er vragen als: wat mag en moet er van de gemeente? Wil De Roompot wel groene stroom afnemen? Als aanvulling van het netwerkplan wordt een stappenplan opgesteld om al deze vragen te beantwoorden. Deze stappen zijn:

1. Haalbaarheidsstudie mestvergisting.
2. Gesprekken met de gemeente.
3. Gesprekken met De Roompot.

Netwerkanalyse: Vier melkveehouders uit het Zeelandse Kamperland hebben het idee om te vergisten. Om extra rendement uit de vrijkomende warmte te halen hebben zij het idee om de warmte te leveren aan het nabijgelegen bungalowpark De Roompot.

Innovatiespiraal: Het netwerk bevindt zich in de fase van het prille idee.

Coherentiecirkel: Er is nog geen gemeenschappelijk doel. De netwerkters hebben een idee opgeworpen, maar weten niet precies hoe ze nu verder moeten. Er wordt daarbij vooral gekeken naar de netwerkbegeleiding. Als interventie worden activiteiten ingepland, waardoor inspiratie ontstaat.



Het netwerk oriënteert zich op Proefbedrijf Sterksel.

De haalbaarheidsstudie

Vanuit de netwerkbegeleiding wordt een deskundige gezocht die het netwerk kan bijstaan in het maken van een (technische) haalbaarheidsstudie voor de netwerkdeelnemers. Netwerkbegeleider Victor van Wagenberg van de Animal Sciences Group (ASG) van Wageningen UR draagt deskundige Jan Schellekens van DLV voor en het netwerk sluit daarbij aan. Jan Schellekens werkt bij DLV bouw milieu, techniek vooral op vlak van mestvergisting (vergunningaanvraag, leverancierselectie, projectbegeleiding). De netwerkters verzamelen de nodige gegevens voor de berekeningen en op 26 april komt het netwerk bij elkaar om de eerste resultaten

te bespreken. Jan Schellekens geeft een uitgebreide presentatie over mestvergisting, de technieken en installatie en heeft voor het netwerk berekeningen uitgevoerd op basis van de aangeleverde gegevens en de samenwerking met De Roompot. Daarnaast hebben alle netwerkters vragen voorbereid die ze op deze bijeenkomst door Jan beantwoord willen zien. Bij het doornemen van de vragen komt naar voren dat de netwerkters besluiten moeten gaan nemen. Wat voor soort mestvergister? Uit welk materiaal moet deze bestaan? Waar komt de vergister te staan? Waar wordt de mest afgezet? Waar wordt het co-product opgeslagen? Etcetera. Al deze zaken hebben effect op het uiteindelijk rendement van de mestvergister. Uit de berekening blijkt dat er zeker mogelijkheden zijn indien een partij als bijvoorbeeld De Roompot de warmte en elektriciteit kan benutten. Zonder dit aspect is de haalbaarheid gering. Duidelijk is dus dat mestvergisting in de situatie van het netwerk alleen haalbaar is als de warmte geleverd kan worden aan derden. Op het moment is er al een WKK aanwezig op het bungalowpark. Hiervoor moet dus uitgezocht worden wie bij De Roompot contactpersoon is voor de zaken rondom het energiebeleid bij De Roompot.

Innovatiespiraal: Het netwerk beweegt zich vrij snel uit de fase van het prille idee. Door excursies en inhuren van deskundigheid 'groeit' het netwerk naar de inspiratiefase.

Netwerkanalyse: De netwerkters zullen zelf knopen moeten doorhakken als het gaat om de afbakening van de zaken rondom mestvergisting. Vanuit de deskundigen en netwerkbegeleiding zijn handvatten aangereikt om de nodige duidelijkheid te verkrijgen. Alleen als er duidelijkheid is over hetgeen wat het netwerk wil, kunnen zij met andere partijen om tafel om samenwerking te bespreken.

Meer duidelijkheid voor iedereen

In het voorjaar van 2006 heeft het netwerk daad bij woord gevoegd en komt er langzamerhand meer duidelijkheid. Duidelijk is nu dat De Roompot al gas afneemt van Delta Nuts. Wil het netwerk stroom of gas gaan leveren aan De Roompot dan zal men waarschijnlijk ook in gesprek moeten met Delta Nuts. Verder zullen de ideeën van het netwerk ook veel invloed hebben op de bouw-aanvraag. Om hier inzicht in te krijgen wordt op de bijeenkomst van 8 juni aan Jan Withagen van ZLTO Projecten gevraagd om de een gesprek met de gemeente voor te bereiden. De netwerkters kennen Jan Withagen al van een windenergieproject. Hij heeft hen daarbij ook geholpen met de contacten richting gemeente Kamperland en Provincie Zeeland. Samen met Jan Withagen wordt besproken welke strategie het netwerk gaat volgen. In hoofdlijnen worden er drie gesprekken voorbereid.

Coherentiecirkel: Doordat er meer duidelijkheid ontstaat voor de netwerkters, gaan zij steeds meer geloven in de haalbaarheid van hun doelen. De individuele deelnemers zetten zich steeds meer in om persoonlijke en gezamenlijke doelen te bereiken. De ingehuurd deskundige treedt daarbij op als inspirator.

1. Gesprek met de gemeente.
2. Gesprek met De Roompot.
3. Gesprek met de energieleverancier/afnemer (Delta Nuts?).

Naast de inhoud van de gesprekken, zal ook de volgorde van de gesprekken besproken worden evenals het tijdspad en de partijen die bij de gesprekken uitgenodigd worden. Eventueel kunnen aanspreekpunten benoemd worden.

Gesprek met de gemeente

Op 26 juni heeft het netwerk rond de tafel gezeten met de gemeente Kamperland, onder begeleiding van Jan Withagen. Uit dit gesprek wordt duidelijk dat de gemeente wil mee werken aan de plannen. De regels van het bestemmingsplan zijn daarbij wel leidend. De bovengrens voor de capaciteit van de mestvergister ligt volgens de gemeente vast op 25.000 ton. Verder is besproken wat de mogelijkheden zijn voor de aanvoer en opslag van co-producten. Het netwerk ziet tot nu toe het meest in het gebruik van energiemais als co-product, temeer omdat één van de deelnemers dat op zijn bedrijf speciaal voor de mestvergister kan verbouwen. Is de opslagcapaciteit groter dan 15.000 ton per jaar, of voor een doorvoeren van meer 1.000 ton, dan is de provincie het bevoegde gezag. Er wordt van uitgegaan dat dit niet aan de orde is. Een mestvergister zal ook aanpassingen aan het bouwblok tot gevolg hebben. Ook dit wordt besproken in het overleg met de gemeente. De gemeente geeft aan dat er verschillende mogelijkheden zijn:

1. Het huidige bouwblok.
2. Vergroten van het bouwblok.
3. Een nieuw bouwblok.

Voor de laatste mogelijkheid geldt dat de grootte zelf kan worden ingevuld. Er moet dan een artikel 19 WRO-procedure worden doorlopen. Er moet dan wel een ruimtelijke onderbouwing worden gemaakt. De deelnemers aan het netwerk op wiens bedrijf de mestvergister zou moeten komen staan besluiten daarom een brief te schrijven aan de gemeente Kamperland met het verzoek om de planologische procedures te starten.

Uit het gesprek met de gemeente komt verder naar voren dat er nog onduidelijkheden zijn over het transport van warmte of gas naar het bungalowpark. Het is niet duidelijk wie hierin bevoegd gezag heeft.

Gesprek met De Roompot

Eén van de toepassingsmogelijkheden van een mestvergister is om warmte te leveren aan het recreatiepark De Roompot, dat in de directe omgeving is gelegen. Om de afzetmogelijkheden nader te onderzoeken, is er op 2 augustus j.l. een overleg geweest met dhr. H. Koolen van De Roompot. Bij het gesprek is op verzoek van de netwerkgroep Jan Schellekens van DLV BMT aanwezig geweest. De Roompot heeft twee jaar geleden een 15-jarig contract afgesloten met Delta Nuts (dus nog 13 jaar looptijd) voor de afname van warmte welke vrij komt uit de WKK-installatie. Omdat De Roompot alleen samenwerking zoekt met grotere bedrijven (voor optimale zekerheden), ligt het niet voor de hand om als samenwerkende bedrijven zelf rechtstreeks warmte te leveren. Wel staat De Roompot open voor het gebruik van duurzame energie als dit extra besparingen kan opleveren. Voor Public Relations kan De Roompot volgens dhr. Koolen het gebruik van duurzame energie niet gebruiken.

Dit betekent dat het puur economisch wordt benaderd.

De conclusie is dat directe samenwerking met de netwerkgroep niet voor de hand ligt. Toch zijn er goede afzetmogelijkheden voor een deel van de restwarmte uit een biogasinstallatie naar De Roompot. Omdat er al een WKK-installatie aanwezig is, kan deze technisch het beste plaats vinden in de vorm van levering van biogas naar de al aanwezige WKK-installatie (of deze al of niet vervangen moet worden, is een punt van nader onderzoek).

Coherentiecirkel: Doordat het traject wat minder vlot verloopt dan in eerste instantie gehoopt, lijkt er in de netwerkgroep berusting te ontstaan. Een aantal netwerkleden komen echter snel tot de conclusie dat doorgaan de enige optie is. Samen met de begeleiding en betrokken expert wordt een nieuwe aanpak besproken. Door nieuwe ruimte te creëren ontstaat er uitzicht op nieuwe mogelijkheden.

Een nieuwe berekening en een ander plan van aanpak

De beperkte mogelijkheden in de directe samenwerking met De Roompot zijn in eerste instantie een tegenvaller voor de deelnemers aan het netwerk. Toch besluit het netwerk door te gaan met het onderzoeken van de mogelijkheden. Er worden nieuwe berekeningen gemaakt en een gesprek met Delta Nuts wordt voorbereid.

Naar aanleiding van de gesprekken met De Roompot en de gemeente heeft Jan Schellekens een nieuwe rendementsberekening gemaakt. Daarbij is ook berekend of het rendabel is om het aardgas dat op dit moment door Delta Nuts geleverd wordt, te vervangen is door biogas. Uit de berekening blijkt dat dat afhankelijk is van de bijkomende kosten voor de WKK, of Delta Nuts gebruik kan maken van het glastuinbouwtarief en uiteraard van de opbrengstprijs van biogas. Conclusie van de berekening is dat op basis van de uitgangspunten er naar verwachting voldoende economisch perspectief is om in contact te treden met Delta Nuts om nader te onderzoeken of ze interesse hebben in het gebruik van biogas.

Het gesprek met Delta Nuts

De aanleiding van het gesprek is dat de WKK-installatie op de locatie van De Roompot eigendom is van Delta Energy B.V. Naast de vier ondernemers waren bij dit gesprek Jan Withagen en Jan Schellekens aanwezig. Delta staat in principe positief ten opzichte van biogastoepassingen, mits het voldoende rendement op levert. Voor de levering van biogas aan de WKK op De Roompot is een leiding nodig van ruim 1.400 meter. Delta staat positief tegenover levering van biogas onder bepaalde voorwaarden. De voorwaarden zijn in het gesprek verder uitgewerkt. De aanwezige WKK-installatie bij De Roompot is over circa twee jaar toe aan revisie of wordt dan vervangen. Dit kan een geschikt moment zijn om te bepalen of plaatsing van een biogas-WKK aantrekkelijk is. De ervaringen van Delta tot op heden met biogas is dat de gaskwaliteit en dan met name de ontwaveling, tot op heden meer problemen gaf in projecten dan op voorhand aangenomen. De ervaringen met Nederlandse agrarische biogasinstallaties is dat, mits voldaan aan een goede biologische ontwaveling, dit geen probleem hoeft te zijn. Delta kan en wil eventueel op verschillende manieren samen werken. De verwachting is dat in het project bij De Roompot het een samenwerking wordt in de vorm van de afname van biogas. De ervaringen met biogasinstallaties is dat de installaties een veelvoud van 25.000 ton vergisten op jaarbasis moet zijn om, volgens Delta, voldoende rendement op te kunnen leveren. De verwachting is dat dit vooral wordt veroorzaakt door de relatief hoge afzetkosten van het digestaat, waardoor het rendement snel daalt. Bij Delta is er twijfel omtrent de kwaliteitseisen voor het gebruik van biogas en mogelijke problemen bij transport van biogas. Delta staat wel posi-

Netwerkanalyse: Het gesprek met De Roompot brengt in eerste instantie een teleurstellend gevoel met zich mee. Eigenlijk was het niet verwacht dat er zo weinig mogelijkheden lagen bij de afzet van groene energie. Daarbij komt dat op het moment van het overleg de kraan voor MEP-subsidie dichtgedraaid wordt. Verder is in deze periode van het traject ook een ervaren netwerkbegeleider genoodzaakt het netwerk te verlaten in verband met een wisseling van werkgever. Dit alles leidt ertoe dat het netwerk even een pas op de plaats maakt en aan de nieuwe situatie went.

tief tegenover het verder onderzoeken van de samenwerkingsmogelijkheden.

Hoe nu verder?

De initiatiefnemers hebben in het begin van het traject een verzoek gericht aan de gemeente om in principe medewerking te verlenen aan de planologische procedures. In een opvolgend gesprek in 2007 heeft de gemeente aangegeven moeite te hebben met het verzoek. Er zijn ten aanzien van de plannen nog te veel onzekerheden.

Deze maken het moeilijk om een concreet voorstel voor te leggen aan het college van B&W en de gemeenteraad.

Na een uitvoerige uitwisseling van standpunten worden de volgende afspraken gemaakt:

1. De initiatiefnemers zorgen voor meer duidelijkheid t.a.v. de mogelijkheden tot afzet van biogas bij De Roompot.
2. De initiatiefnemers zorgen voor duidelijkheid over de samenwerking/overeenkomsten met Delta NV.
3. Nadat aan de punten 1 en 2 in voldoende mate is voldaan, worden de planologische en vergunningen-procedures door de gemeente, in samenwerking met de initiatiefnemers, gestart. De eventuele onduidelijkheden over ondersteunende maatregelen vanuit de overheid zijn hiervoor geen beletsel. De gemeente staat in principe positief tegenover het initiatief.

Het netwerk zal in gesprek moeten blijven met Delta Nuts. Het is aan de deelnemers van het netwerk om te bepalen of ze doorgaan met het maken van de plannen om te komen tot de ontwikkeling van 'Groene samenwerking'.

Innovatiespiraal: Het netwerk heeft zich het grootste deel van het netwerkjaar bevonden in de planvormingfase. Nu het er op lijkt dat het overleg met Delta Nuts kan worden voortgezet, lijken de eerste stappen gezet te kunnen worden naar de ontwikkelfase.

Effectmonitor: De strategische ruimte van het netwerk is verruimd. Afbakening en formulering van de kansen en bedreigingen heeft gedurende het netwerkjaar 2006 invulling gekregen. Het is voor het netwerk in grote lijnen duidelijk welke kant men opmoet, met wie ze om tafel moeten zitten en wie ze daarbij nodig hebben. In het kort gezegd is het netwerk opgebouwd en benut waar mogelijk. Ondanks dat mestvergisting steeds meer in het daglicht komt te staan als agrarische activiteit, is de manier waarop het netwerk 'Groene samenwerking' haar kansen probeert te benutten, uniek. Als de plannen uiteindelijk in praktijk tot ontwikkeling komen, dan is dit netwerk voor Zeeland en wellicht voor Nederland hét voorbeeld van een geslaagde samenwerking tussen bedrijfsleven en landbouw.

Netwerk: Mestverwerking regelgeving

Netwerk brengt knelpunten in de regelgeving in kaart

Henk Zeewuster

Het netwerk zelf

Het netwerk 'Mestverwerking regelgeving' bestaat uit 'negen varkenshouders en een adviseur. De deelnemers zijn heel verschillende typen mensen die verschillende visies hebben op mestverwerking en voor een deel zelf ervaring hebben met mestverwerking. De varkenshouders wonen vooral in Noord Brabant en Limburg.

Het probleem in kaart brengen

Veel varkenshouderijbedrijven beschikken over weinig of geen grond, daarom moet het grootste deel van de geproduceerde mest van het bedrijf worden afgevoerd. De mest wordt nu meestal afgezet naar akkerbouwbedrijven. Door de lange transportafstanden zijn de kosten, inclusief wegen, bemonsteren en GPS-apparatuur, hoog. Deze kosten zijn als gevolg van de invoering van het nieuwe mestbeleid per 1 januari 2006 explosief gestegen. In 2005 werd voor afzet van mest € 8,00 á € 9,00 per ton betaald, in 2006 is dit opgelopen tot meer dan € 25,00 per ton. Redenen hiervoor zijn de invoering van de toepassingsnormen, waardoor akkerbouwers erg voorzichtig zijn om dierlijke mest te gebruiken. Daarnaast moeten veel rundveehouders sinds 2006 ook mest afzetten waardoor varkenshouders in de directe omgeving geen mest meer kwijt kunnen.

Netwerkanalyse: Veehouders nemen initiatief en willen oplossingen zoeken voor knelpunten in regelgeving rond mestverwerking. Er is een netwerk om op te bouwen, want er zit voldoende energie in om een onderwerp samen aan te pakken. Zij zijn alle partner en gebruiker. Dit betekent dat er ook vitale ruimte is (coherentiecirkel). Bovendien zijn de meeste rollen in het netwerk wel aanwezig (inspirator, bemiddelaar, strateeg).

Een aantal varkenshouders heeft het initiatief genomen om de mest op het eigen bedrijf te verwerken, met als doel om de mestafzetkosten te beperken en betrouwbare afzetkanalen te vinden voor de producten. Bij deze verwerking ontstaan ook producten die als vervanger van stikstofkunstmest kunnen dienen. Tijdens de ontwikkeling van het idee kwamen veel vragen naar voren waarop men geen antwoord bij de hand had, zoals: onder welke wetgeving behoren de producten die uit mestverwerking komen, welke regels gelden dan bij bepaalde afzetkanalen en welke knelpunten kun je dan tegenkomen? Is bijvoorbeeld erkenning van een mestverwerkingsinstallatie noodzakelijk (EU), ook als de producten uitsluitend binnen Nederland worden afgezet? Inzicht in hoe de regelgeving in elkaar zit en zicht op de knelpunten die ondernemers tijdens de ontwikkeling van mestverwerking zouden kunnen verwachten, ontbrak om bovenstaande

Innovatiespiraal: het netwerk bevindt zich in de planvormingfase.

vragen te kunnen beantwoorden. De deelnemende varkenshouders hebben uitgesproken aan het eind van 2006 tevreden te zijn als ze de knelpunten in de regelgeving op een rij hebben en oplossingsrichtingen hebben aangedragen.

De start

Tijdens de startbijeenkomst hebben de netwerkdeelnemers onder leiding van de begeleider gebrainstormd over de mogelijke bespreekpunten. Hiertoe hebben de deelnemers individueel hun ideeën op briefjes gezet, die vervolgens zijn gerangschikt. Hierna zijn de onderwerpen gebundeld en reeds een aantal vragen op



Ter afsluiting gingen de deelnemers van het Netwerk Mestverwerking regelgeving op excursie naar een composteringsbedrijf en de vuilverbranding in Moerdijk.

het gebied van regelgeving opgezocht. De Wageningen UR-begeleider op dat moment, Victor van Wagenberg van de Animal Sciences Group (ASG), is zelf inhoudelijk deskundige en kan daardoor goed sturing geven aan de rangschikking van de ideeën. Vervolgens zijn afspraken gemaakt over de inhoud van de eerstvolgende bijeenkomsten. Er is een eerste conceptnotitie met knelpunten opgesteld die als basis diende voor de vervolgbesprekingen. Het werd snel duidelijk dat er verschillende knelpunten op het gebied van regelgeving zijn die de mogelijkheden van mestverwerking beperken. Deze zijn vooral terug te voeren op vergunningverlening en de mestwetgeving.

Coherentiecirkel: Tijdens de eerste bijeenkomst van het netwerk zijn de verschillende kwadranten aan bod gekomen. De verschillende meningen en ideeën zijn goed geordend en men is tot goede werkafspraken gekomen.

Vergunningen worden moeilijk verleend

In de praktijk blijkt dat in de ene gemeente gemakkelijker een vergunning wordt verleend dan in de andere, terwijl de regelgeving eenduidig is. Tijdens een bijeenkomst is door twee deskundigen van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten een toelichting gegeven op deze regelgeving. De conclusie is dat de initiatiefnemers zich door de gemeente minder snel met een kluitje in het riet moeten laten sturen. Zonodig kunnen ze verwijzen naar vergunningen bij collega's en ze moeten strakker vasthouden aan hun oorspronkelijke vergunningaanvraag.

Netwerkanalyse: Het netwerk heeft contact gezocht met de VNG voor informatie (als kennisleverancier).

De dunne fractie

In het begin is er discussie gevoerd over welke fracties ontstaan bij mestverwerking. De dunne fractie kun je op twee manieren benaderen: dunne fractie beschouwen als kunstmestvervanger of dunne fractie verder opwerken tot duidelijk onderscheidende producten. Binnen het netwerk ontstonden hieraan gekoppeld twee stromingen waardoor de discussie vastliep. Er is toen besloten om beide stromingen in aparte groepjes uit te laten werken om de problematiek vanuit verschillende invalshoeken te kunnen beoordelen.

Coherentiecirkel: De discussie in de groep loopt vast. In eerste instantie is er weinig vertrouwen in het standpunt van de andere stroming en er ontstond strijd. Als interventie is de groep gesplitst en kon men de uitdaging aangaan om de standpunten te verkennen en uiteindelijk te beoordelen. Het effect was meer duidelijkheid voor beide stromingen. De groep kon nu bewust één weg opgaan die door allen gesteund werd.

De groepjes zijn afzonderlijk van elkaar aan de slag gegaan. Dit werkte goed. Na twee bijeenkomsten zijn de bevindingen aan de complete groep gepresenteerd. Daarna is weer als één groep verder gewerkt. Men is het erover eens dat je in de toekomst met mestverwerking verder moet gaan dan simpele scheiding. Het formuleren van een waterdicht registratiesysteem om dunne fractie als kunstmestvervanger te classificeren zonder bemonstering en GPS per vracht, bleek uiteindelijk te complex.

Mestverwerking en milieu

Tijdens de discussie bleek dat er weinig onderzoek is gedaan naar de milieueffecten van verschillende systemen van mestverwerking. Na overleg met Wageningen UR is in opdracht van de netwerkgroep door J.W. de Vries, student Agrotechnologie van de Wageningen Universiteit, onder leiding van prof. Dr. Ing. P.W.G. Groot Koerkamp, een studie verricht naar de milieueffecten van twee methoden van mestverwerking ten opzichte van de huidige toepassing van drijfmest en kunstmest. Uit dit onderzoek blijkt dat mestverwerking op bijna alle gebieden een lagere milieubelasting geeft. Het netwerk concludeert op basis van deze gegevens dat mestverwerking gestimuleerd zou moeten worden, zodat kunstmest minder noodzakelijk is.

Netwerkanalyse: Het netwerk concludeert dat er te weinig kennis is op het gebied van milieueffecten van mestverwerking. Ze zoekt via de begeleider als schakel contact met Wageningen UR om een nader onderzoek uit te voeren. De Wageningen UR-expert brengt als leverancier expertise in het netwerk in.

Lozen is mogelijk

Bij veel mestverwerkingstechnieken komt een 'water'-fractie vrij die geloosd zouden kunnen worden op het riool of op het oppervlaktewater. Voor het lozen van de waterfractie op het riool bestaat geen eenduidige richtlijn ten aanzien van de kwaliteit, waardoor individuele waterzuiveringen en waterschappen de ene keer lozing wel toestaan en de andere keer niet. Om duidelijkheid in deze problematiek te krijgen, is een deskundige van het waterschap Aa en Maas uitgenodigd.

Andere begeleider

De eerste begeleider heeft halverwege het jaar een andere functie elders aanvaard. De nieuwe begeleider is een ander type, meer procesmatig dan inhoudelijk deskundig. Het verwachtingspatroon van de netwerkgroep was een gelijksoortige begeleider terug te krijgen. Zijn inbreng bij het inhoud geven aan de knelpuntennotitie is van een ander niveau dan verwacht. Hierdoor is het proces vertraagd en wordt een groter beroep gedaan op de adviseur in de groep. Door de begeleider is een andere deskundige van DLV ingebracht die de benodigde inhoudelijke kennis heeft aangevuld, waardoor de knelpuntennotitie kon worden aangepast.

Netwerkanalyse: De nieuwe begeleider heeft zelf geen expertise die het netwerk wel had verwacht. Hij is de schakel die het netwerk begeleidt en de vragen van het netwerk koppelt aan leveranciers en relevante partijen. Dat is even wennen voor het netwerk. Zo haalt hij er een deskundige van DLV bij en betreft tevens een beleidsdeskundige van LNV om de regelgeving toe te lichten.

Mestwetgeving

De meeste knelpunten ten aanzien van mestverwerking liggen op het gebied van de mestwetgeving. Tijdens een bijeenkomst is de beleidsdeskundige van het Ministerie van LNV op dit gebied uitgenodigd. Hij heeft de indruk gewekt dat er in de regelgeving meer duidelijkheid te vinden zou zijn dan er in werkelijkheid is. Nader uitpluizen van de regelgeving op internet heeft de onduidelijkheid alleen maar vergroot.

Coherentiecirkel: De beleidsmedewerker van LNV treedt op als informatieverstrekker over de mestwetgeving. Hij wekt de suggestie dat de wetgeving helder in elkaar zit. Daarmee daagt hij het netwerk uit de mogelijkheden verder te onderzoeken. Dit leidt tot een verdieping van de knelpuntennotitie.

Veel bereikt, maar niet alles

Het netwerk vindt dat het afgelopen jaar veel inzicht in verschillende deelproblemen in de regelgeving is verkregen, zoals:

- Uitstoot van gassen;
- Ruimtelijke ordening (kleinschalige verwerking is geen probleem);
- Lozing van de waterige fractie;
- Verwerkte dikke fractie is nog onduidelijk;
- Er zijn veel te veel gaten in de regelgeving;
- Mestwetgeving is onvoldoende ingericht voor producten uit mestverwerking, waardoor de producten nu dikwijls moeten concurreren met normale dierlijke mest.

Effectmonitor: Het netwerk en de deelnemers hebben zich strategisch verruimd met meer inzicht in de knelpunten in de regelgeving met betrekking tot mestverwerking. Ze hebben oplossingsrichtingen voor de knelpunten gezocht en aangedragen. Het netwerk is zich meer bewust geworden van de complexiteit van de regelgeving en de rol die verschillende instanties daarbij vervullen. Er is een verbinding gemaakt met deze instanties om meer zicht te krijgen op deze rollen en de 'speel'-ruimte die de ondernemers hebben. Ze hebben met elkaar veel kennis verzameld. Deze kennis is bijeengebracht door de verschillende deelnemers tijdens de bijeenkomsten alsook door het inschakelen van deskundigen van buiten het netwerk. Het netwerk draagt bij aan een duurzame veehouderij door het breed verspreiden van de verzamelde kennis en door zelf op het eigen bedrijf te starten met mestverwerking.

Er is een duidelijke notitie opgesteld, getiteld 'Mestverwerking en duurzame landbouw', welke is voorgelegd aan verschillende (beleids)organisaties met het doel om aandacht te krijgen voor de gesignaleerde knelpunten in de regelgeving.

Er is in Brussel discussie gevoerd over mestverwerking. De netwerkgroep heeft vooraf de Nederlandse deelnemers hun opgedane kennis meegegeven. Bij een bedrijfsbezoek van een lid van de Tweede Kamer aan een varkenshouderijbedrijf is de inhoud van de conceptnotitie nadrukkelijk ter sprake gebracht.

Belangrijke lessen: De netwerkbegeleider is vooral procesmatig bezig geweest door verbindingen te leggen tussen netwerk en kennisleveranciers en overheden. Een onderlinge taakverdeling in het netwerk helpt om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken. Bij grote verschillen van inzicht over te nemen stappen is de interventie, om de groep zelf in subgroepen verschillende stappen uit te laten werken, een hele zinvolle geweest. Het gevolg hiervan is geweest dat de eindconclusie breed werd gedragen.

Wat niet is bereikt, maar wel een wens was, is dat men op bedrijfsniveau zonder veel tamtam tot mestverwerking kan komen. Daarvoor was de tijd te kort.

Netwerk: SPaN-V

Over het opbouwen van een robuuste vereniging van paardenmelkers en het vergroten van de strategische ruimte van de betrokken ondernemers

Theo Vogelzang, Sandra van der Kroon

Inleiding

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de activiteiten van het Netwerk SPaN-V in 2006 en bezien hoe de resultaten van die activiteiten op verschillende manieren geduid kunnen worden. Deze rapportage is opgebouwd langs drie lijnen. We starten met een beschrijving en duiding van verschillende activiteiten door het jaar heen (§ 1 t/m 4). Vervolgens plegen we enkele observaties en vertellen we die naar enkele kritische succesfactoren (§ 5 t/m 8). In de kaders bezien we het netwerk vanuit verschillende brillen: de netwerkanalyse, de innovatiespiraal, de coherentiecirkel en de effectmonitor.

De start van het netwerk en de activiteiten in het voorjaar van 2006 [1]

De coöperatieve vereniging Samenwerkende Paardenmelkers Nederland-Vlaanderen is in 2005 opgericht. Belanghebbenden hebben besloten om deze vereniging op te richten ten behoeve van de collectieve belangenbehartiging van de leden. Eén van de doelen waar het netwerk in 2006 aan gewerkt heeft, is het verder opbouwen en inrichten van de vereniging, zodanig dat een professionele organisatie tot stand komt. Het netwerk heeft daarvoor ondersteuning gekregen van het programma Netwerken in de Veehouderij (NidV), in de persoon van netwerkbegeleider Theo Vogelzang van LEI-Wageningen UR. Gedurende het traject is ook Sandra van der Kroon van LEI-Wageningen UR bij het netwerk betrokken als tweede netwerkbegeleider.

Tijdens de eerste maanden van 2006 zijn bestuur en netwerkbegeleiding verschillende keren bij elkaar geweest. De bijeenkomst van 17 januari van het Netwerkenprogramma in Vught was een goede gelegenheid voor een eerste kennismaking tussen netwerk en netwerkbegeleiding. Vervolgens zijn vanuit de netwerkbegeleiding de maandelijkse bestuursvergaderingen bezocht. Het bestuur heeft in deze eerste periode samen met de netwerkbegeleiding een aantal aandachtspunten centraal gesteld, zoals het kwaliteitshandboek en het leggen c.q. onderhouden van contacten ten behoeve van onderzoek naar de samenstelling en de werking van paardenmelk. Het bestuur heeft zichzelf in deze periode ook de vragen gesteld "hoe nu verder met de coöperatieve vereniging SPaN-V?" en "is het ambitieniveau van de leden eigenlijk wel gelijk aan de ambitie van het bestuur?" Om geen

Netwerkanalyse: Het initiatief waar het hier om draait is een initiatief van een aantal paardenmelkers uit heel Nederland om een coöperatieve vereniging op te zetten t.b.v. de collectieve belangenbehartiging.

Daarbij ging het in eerste instantie om het naar buiten toe duidelijk maken van de gezondheidsbevorderende werking van paardenmelk en paardenmelkproducten en het garanderen van een duurzame en veilige manier van produceren middels het opstellen van een kwaliteitshandboek. Dat laatste werd met name noodzakelijk geacht om de buitenwereld (met name de Voedsel- en WarenAutoriteit) te overtuigen van een veilige en hygiënisch verantwoorde manier van produceren. De vereniging is in het najaar van 2005 opgericht door enkele betrokken paardenmelkers, in samenwerking met een externe adviseur. De externe adviseur was daarbij een belangrijke drijvende kracht.

Eind 2005 is ook een aanvraag voor ondersteuning ingediend bij het programma Netwerken in de Veehouderij. Die aanvraag is begin 2006 gehonoreerd. Theo Vogelzang en Sandra van der Kroon van het LEI zijn toen bij het netwerk betrokken geraakt als netwerkbegeleiders. Vanaf het begin was het duidelijk dat het netwerk in feite gevormd werd door het bestuur van de vereniging en dat er een behoorlijke afstand bestond tussen bestuur en overige leden. Vanuit de netwerkbegeleiding is er via diverse activiteiten (zie o.a. § 2) aan gewerkt om die afstand te verkleinen en de betrokkenheid van de leden bij de vereniging als geheel toe te laten nemen.

Het netwerk bleek ook interessant te zijn voor externe partners, zoals medici, maar ook partijen als Rabobank Nederland en de Dierenbescherming. Die dragen respectievelijk zorg voor inhoudelijke ondersteuning daar waar het gaat om het aantonen van de gezondheidsbevorderende werking van paardenmelk, financiële ondersteuning bij de activiteiten van het netwerk en legitimatie naar de rest van de samenleving toe. Schakels die ontbreken zijn wellicht de overheid en de officiële belangenbehartigende organisaties in de land- en tuinbouw.

Er ontstaat langzamerhand zeker een stevig en robuust netwerk. Er zijn een groot aantal relaties aangeknoopt met externe partijen en er wordt ook regelmatig een Nieuwsbrief uitgegeven om de partijen op de hoogte te houden van de activiteiten van de vereniging. Daarnaast is er in toenemende mate sprake van bilaterale contacten met stakeholders. Het interne netwerk is in 2006 substantieel gegroeid en de professionaliteit van de onderlinge relaties is sterk toegenomen. Er is een actief en levend netwerk ontstaan, dat alleszins perspectieven heeft om uit te groeien tot een volwaardige vereniging.

kloof te laten ontstaan tussen wat het bestuur wil en doet en de wensen van de leden, heeft het bestuur in januari 2006 een ledenraadpleging gehouden onder het motto “welke richting zou de vereniging volgens u op moeten gaan?” De uitkomsten daarvan zijn gepresenteerd op de ledenvergadering van 7 februari 2006. In hoofdlijnen bleek daaruit dat de leden graag wilden dat de vereniging zich inzet voor de afzet, collectieve probleemaanpak, HACCP en kennisontwikkeling. Uit de enquête kwam geen duidelijk antwoord naar voren op de vraag in hoeverre de leden zich momenteel daadwerkelijk betrokken voelen c.q. zijn bij het netwerk en hoe zij daar verder vorm aan willen geven. Daarop besloot het bestuur in samenwerking met de netwerkbegeleiding een aparte netwerkdag over dit vraagstuk te houden.

Daarover wordt verderop in deze rapportage verslag gedaan.

Belangrijke activiteiten van de netwerkbegeleiding waren in het voorjaar van 2006 het leggen van contact met Rabobank Nederland voor de mogelijke financiële ondersteuning van de activiteiten van de vereniging (hetgeen geresulteerd heeft in een financiële bijdrage aan het schrijven van het witboek over de gezondheidsbevorderend werking van paardenmelk) en het leggen van contact met de Dierenbescherming, inclusief het organiseren van een ontmoeting tussen die organisatie en het netwerk. Op die manier werd een begin gemaakt met de dialoog van het netwerk met externe stakeholders.

De Netwerkdag op 17 juni 2006 in Dreumel [2]

Deze dag was zowel voor het bestuur als de netwerkbegeleiding een belangrijk moment in de opbouw van het netwerk. Voor veel betrokkenen is toen het ‘kwartje’ over de rol en de betekenis van het programma Netwerken in de Veehouderij voor het Netwerk SPaN-V gevallen. Duidelijk werd toen ook dat het bestuur een voorsprong op de overige leden heeft voor wat betreft visie en betrokkenheid en dat het niet altijd gemakkelijk is om die kloof te overbruggen. Voor de begeleiders is het bestuur dan ook in 2006 veel meer het netwerk geweest waarmee zij gewerkt hebben, dan de vereniging als geheel. Goed was ook om op de netwerkdag de vraag aan de orde te hebben over waar we over 10 jaar staan. Het bleek dat de verwachtingen van de leden daarover sterk uiteenliepen. Conclusie was dat dat wel bespreekbaar gemaakt moet worden en blijven in de vereniging. Daarmee kan ook de binding van de leden met de vereniging versterkt worden.

Innovatiespiraal: Bij deze bril wordt in de onderstaande analyse uitgegaan van het idee van het opbouwen van een vereniging middels een aantal netwerkactiviteiten. In die zin bevindt het netwerk zich momenteel in de fase van de ontwikkeling. Hierbij is vooral kennis over processen aan de orde.

De actoren die hierbij een cruciale rol spelen zijn het bestuur van het netwerk, de externe adviseur en de netwerkbegeleiding. De kwaliteit van de interactie tussen deze actoren is goed, al zou de kwantiteit nog toe kunnen nemen. Er is een positieve verandering in die interactie gekomen door de organisatie van een netwerkdag op 17 juni, een kritische evaluatie van het functioneren van het bestuur in de bestuursvergadering van juli 2006 en door de organisatie van een tijdlijn sessie op 7 november 2006. Het effect daarvan was dat met name het bestuur en de voorzitter daarvan zich professioneler op zijn gaan stellen en de aansturing van de vereniging gestructureerder en actiever ter hand genomen hebben. Het effect hiervan op het kennisproces in de innovatiespiraal is dat het proces richting realisatie gaat.



Paardenmelkerij, een jonge sector in opbouw.

Na de zomer: verdere opbouw van het netwerk [3]

Na de zomer werd door bestuur en netwerkbegeleiding uitgebreid van gedachten gewisseld over de resultaten van de netwerkdag en de acties die op basis daarvan gepleegd moesten worden. Belangrijkste resultaat van de netwerkdag was dat het bestuur besloot om enkele commissies in te stellen die verantwoordelijk werden gemaakt voor een deel van de activiteiten van het netwerk. Zo werd er een PR-commissie ingesteld en ook een commissie die zich met kwaliteitszaken bezig gaat houden. Het is de bedoeling dat deze

commissies een groot aantal activiteiten op de genoemde aandachtsgebieden voor hun rekening nemen en daarover regelmatig terugrapporteren aan het bestuur. Vanuit het bestuur is ook telkens een bestuurslid vertegenwoordigd in de commissie, zodat de link ook in de persoonlijke sfeer gewaarborgd is. Op die manier is een aantal leden directer bij het werk van de vereniging betrokken en de verwachting is dat daarmee ook hun betrokkenheid bij de vereniging als geheel toe zal nemen.

Daarnaast werd in augustus in het bestuur ook kritisch gesproken over het functioneren van het bestuur zelf. Resultaat daarvan was dat de voorzitter van het bestuur zich actiever op ging stellen en dat een van de minder actieve leden ervoor koos om zijn plaats op te geven. Vanuit de netwerkbegeleiding werd over deze zaken diverse malen informeel overlegd met een aantal betrokkenen en daaruit kwam het plan naar voren om in het najaar een keer met het bestuur om de tafel te gaan zitten voor een kritische reflectie op het reilen van zeilen van het bestuur, mede in relatie tot het functioneren van de vereniging als geheel. Vanuit het netwerkenprogramma werd vrij snel daarna de tijdlijnmethode naar voren gebracht als methode om een dergelijke sessie met het bestuur in te vullen. Die sessie werd op 7 november georganiseerd.

Daarnaast werden in het najaar van 2006 met behulp van studenten van Wageningen UR en de HAS in Den Bosch een tweetal projecten gestart over het reeds eerder genoemde witboek en het opzetten van een keurmerk voor de productie en verkoop van paardenmelk en paardenmelkproducten. Voor de begeleiding van deze projecten werden twee kleine commissies gevormd, bestaande uit bestuursleden en de externe adviseur van het netwerk.

De tijdlijnsessie op 7 november: plussen en minnen van het netwerk [4]

Op 7 november 2006 werd met het bestuur van het netwerk een tijdlijnsessie gehouden. Daaruit kwamen de volgende factoren naar voren die volgens de betrokkenen een positieve invloed gehad hebben op het functioneren van het netwerk:

- De inzet en de betrokkenheid bij het netwerk vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij.
- De betrokkenheid van de leden bij de vereniging.
- De ontwikkeling van het HACCP-handboek.
- De ontwikkeling van het netwerk en de contacten met stakeholders van buiten.
- De tot nu toe verschenen Nieuwsbrieven. Die worden hogelijk op prijs geteld.
- De netwerkdag van 17 juni in Dreumel.
- De inzet van de bestuursleden.
- De informatiestroom van de externe adviseur en zijn bijdrage aan de professionalisering van de vereniging.
- De belangrijke en in de loop van de tijd steeds beter ingevulde rol van de voorzitter.
- De groeiende bekendheid van het product paardenmelk.
- De inbreng van de netwerkbegeleiders v.w.b. de communicatie binnen en buiten het netwerk.
- De groei van het ondernemerschap en de kennis van de leden van de vereniging en het groeiende zelfvertrouwen, ook in de externe contacten.

Coherentiecirkel: Er is momenteel in het netwerk sprake van voldoende vitale ruimte. Het bestuur en de meeste leden van de vereniging zijn enthousiast over de activiteiten van de vereniging en zijn ook bereid om zich daar voldoende voor in te zetten. De aandacht van de leden gaat vooral naar de eigen positie en de ontwikkeling van het eigen bedrijf c.q. de eigen afzet, maar er is voldoende *common sense* om te beseffen dat de gemeenschappelijkheid van de vereniging ook een bijdrage kan leveren aan de eigen doelstellingen en dat er daarom actief geïnvesteerd moet worden in de vereniging. Daarbij is men zeker ook bereid om van elkaar en van de netwerkbegeleiding te leren.

De overeenkomsten tussen de bedrijven en de belangen van de leden staan voorop, niet de verschillen. Er zat de eerste maanden van 2006 wel een zekere spanning in het netwerk in de onderlinge relaties tussen bestuur, netwerkbegeleiding en externe adviseur. Alle neuzen stonden in principe wel degelijk dezelfde kant op, maar er waren zeker verschillende 'snelheden' te bespeuren in het bestuur. De interventies die op dat gebied gepleegd zijn (o.a. de netwerkdag en tijdlijnsessie) zijn reeds in het voorgaande beschreven. Die interventies waren te betitelen als warme interventies. Daarbij zijn door de netwerkbegeleiding vooral de rollen van inspirator en bemiddelaar gehanteerd. Het effect van deze ingrepen was dat de onderlinge verhoudingen binnen het netwerk versterkt zijn en dat alle neuzen momenteel heel duidelijk dezelfde kant op staan. De interactiepatronen zijn niet wezenlijk veranderd in de loop van de tijd, maar er is bij alle betrokkenen wel meer duidelijkheid gekomen over doel, inhoud en functie van het netwerk, inclusief de wegen die naar het doel leiden. Daarmee is er ook sprake van versterkte verbindingen binnen het netwerk.

Als factoren die een minder positieve invloed hebben gehad op de ontwikkeling van het netwerk werden de volgende zaken benoemd:

- Het was af en toe lastig om met een onvolledig bestuur te functioneren, maar het is wel positief dat de sfeer daar goed bij gebleven is.
- Er zijn een beperkt aantal mensen die binnen het netwerk de kar trekken, ook binnen het bestuur. Daar zit een risico in.
- Het is goed dat er projecten uitbesteed worden aan studenten, maar daarmee zijn die activiteiten niet altijd even zichtbaar voor de leden van het netwerk. Ook moet er relatief veel tijd gestoken worden in de begeleiding van die projecten.

- De vereniging heeft nog steeds maar een beperkte omvang en daarmee ook nog maar beperkte financiële middelen tot haar beschikking.
- Er is een grote diversiteit aan bedrijven binnen het netwerk en dat werkt in die zin belemmerend dat er bijvoorbeeld geen stappen voor collectieve afzet genomen kunnen worden. Dat is lastig voor de bedrijven die op dat gebied wel wat willen.
- Er zou wat meer structuur kunnen zitten in het contact met de netwerkbegeleiders. Dat geldt ook v.w.b. de aansturing van het netwerk de begeleiding van verschillende activiteiten en de communicatie naar buiten toe. Zo verschijnt er regelmatig een nieuwsbericht op de website www.verantwoordeveehouderij.nl, maar de activiteiten van SPaNV blijven daarin wat onderbelicht. In die zin zou het goed zijn dat PR-werkgroep van het netwerk directer ondersteund wordt vanuit de netwerkbegeleiders.

Observaties vanuit de netwerkbegeleiding [5]

Vanuit de netwerkbegeleiding werd in de tijdlijn sessie van 7 november een verschil in snelheid en inzet tussen het bestuur en de overige leden van de vereniging geconstateerd, maar het is de vraag of dat erg is. Dat speelt in elke vereniging. Er zit overigens wel degelijk groei in de activiteiten van bestuur en vereniging. Er is een zekere professionalisering ontstaan en er wordt op veel gebieden goed gewerkt.

De netwerkbegeleiding heeft in het begin wat zorg gehad over de dominante rol van de externe adviseur binnen het netwerk, maar ook geconstateerd dat het netwerk niet zonder diens 'motor' kan. Het is wel zaak om met elkaar alert te blijven dat iedereen zich daar goed bij blijft voelen. De netwerkbegeleiding constateert dat er v.w.b. de ontwikkeling van de bedrijven binnen het netwerk sprake is van verschillende snelheden, maar ook hier is het de vraag of dat erg is. Wellicht zouden er binnen de vereniging verschillende ontwikkelingsrichtingen voor verschillende bedrijven onderscheiden kunnen worden, die vervolgens ook hun vertaling krijgen richting de afzetmarkt. Daar zou binnen de vereniging nog eens over doorgepraat moeten worden.

Belangrijk is om te beseffen dat de leden met elkaar steeds weer kleine stapjes zetten. Je kunt wel in een keer grote stappen willen maken, maar het is goed om die kleine stappen ook met elkaar in ere te houden. Resume-rend kunnen volgens de netwerkbegeleiding de volgende parels en puzzels in het functioneren van het netwerk benoemd worden:

Parels:

- Samenwerkende ondernemers.
- Opbouw vereniging.
- Netwerkdag 17 juni.
- Tijdlijn sessie 7 november.

Puzzels:

- Stakeholderdialoog: hoe verder vorm te geven?
- Kracht bestuur t.o.v. vereniging als geheel.
- Collectieve afzet.

Kritische succesfactor: samenwerking [6]

Een eerste vraag is waarom de paardenmelkers zich hebben verenigd in een coöperatieve vereniging. Waarom willen zij participeren in een netwerk? Waarom zoeken zij naar (een bepaalde mate van) samenwerking en collectieve belangenbehartiging? In zijn algemeenheid geldt dat mensen deelnemen aan netwerken omdat ze op de één of andere manier het gevoel hebben dat ze dan beter af zijn dan door niet deel te nemen. Zo ontstaat samenwerking bijvoorbeeld op een moment dat de bestaande middelen ontoereikend zijn en samenwerken dat tekort op kan heffen, of op het moment dat inspirerende ideeën ontstaan en vervolgens overslaan van de ene persoon naar de andere. In wederzijds contact bouwen mensen iets op dat hen beter in staat stelt om als groep sterker te staan, om problemen beter op te lossen en gemakkelijker te (over)leven.

Onderlinge afhankelijkheid is een voorwaarde om deel te nemen aan netwerken. Mensen zoeken elkaar op omdat ze het gevoel hebben dat ze hun doelstellingen (of: wensen, behoeften) niet alleen kunnen realiseren. Ze

Effectmonitor: Dankzij de activiteiten van het netwerk is de strategische ruimte van de betrokken ondernemers zeer zeker vergroot. Dat geldt met name voor de bestuursleden, maar ook voor de overige leden van de vereniging. Niet iedereen is even actief binnen de vereniging, maar het besef van gemeenschappelijkheid is wel bij iedereen doorgedrongen en men heeft zeker meer inzicht gekregen in netwerkprocessen en het aangaan van verbindingen met derden. Er is sprake van een toenemende bewustwording bij de deelnemers aan het netwerk dat het netwerk van belang is bij het realiseren van de eigen doelstellingen van de betrokken ondernemers. Operationeel gezien heeft men beter geleerd om om te gaan met externe stakeholders en daar ook resultaten mee te boeken. In het verlengde daarvan is daarmee ook meer strategische kennis opgedaan over hoe als vereniging te functioneren in het externe netwerk.

Degenen die hier heel duidelijk een rol bij hebben gespeeld zijn de externe adviseur van het netwerk en de netwerkbegeleiding. Kennis is daarbij verworven door bezoeken van stakeholders aan bedrijven en het organiseren van netwerkbijeenkomsten dan wel bijeenkomsten van commissies. De aanwezigheid van de externe adviseur en de netwerkbegeleiding bij de maandelijkse bestuursvergadering van de vereniging heeft in die zin ook goed gewerkt.

hebben het gevoel dat ze daar anderen voor nodig hebben. Met andere woorden: er bestaat een gevoel dat men (in min of meerdere mate) afhankelijk is van anderen om de eigen doelstelling(en) te kunnen bereiken. Vaak vormen 'het oplossen van problemen' en het 'sterker staan als groep' dan ook belangrijke drijfveren voor mensen om aan een netwerk deel te nemen. De vraag is in welke mate het gevoel van afhankelijkheid aanwezig is bij de leden van SPaN-V. Bij het bestuur is die notie als vanzelfsprekend aanwezig, maar zeker nog niet bij alle leden van de vereniging. Daar moet nog verder aan gewerkt worden.

Kritische succesfactor: gemeenschappelijke visie [7]

Er is binnen het netwerk nog niet echt sprake van een gemeenschappelijke visie op de toekomst van de vereniging, maar ook niet op de sector als geheel. Binnen het bestuur is die visie er wel (ook al lopen de gedachten daarover soms uiteen), maar dat is nog niet bij alle leden het geval. Ook binnen dit netwerk kan geconstateerd worden dat het, om tot een gemeenschappelijke visie te komen, van groot belang is dat de leden van het netwerk een vergelijkbare strategische visie op de toekomst van hun bedrijf hebben. Een goed 'voorproces' waarin samen met de leden veel tijd en aandacht wordt besteed aan het leren kennen van elkaar en elkaars strategische (bedrijfs)visies blijkt cruciaal. Dit is dan ook nodig om met elkaar te werken aan een heldere en gemeenschappelijke probleem- en doelformulering. Daar had wellicht in de opbouw van dit netwerk meer aandacht aan besteed kunnen worden. De netwerkdag van 17 juni was hiervoor in zekere zin ook bedoeld, maar er had wellicht ook in een eerder stadium van de opbouw van de vereniging een dergelijke sessie gehouden kunnen worden, bijvoorbeeld in de ALV van februari 2006.

Op dat moment was de netwerkbegeleiding echter nog nauwelijks bij het netwerk betrokken.

Kritische succesfactor: monitoring en evaluatie [8]

Een andere belangrijke succesfactor is het regelmatig tussentijds monitoren/evalueren van het groepsproces. In het groepsproces kan daarbij onderscheid gemaakt worden tussen het leren kennen van elkaar en de omgang met elkaar in de groep en datgene wat een ieder aan taken uitvoert ten behoeve van de gemeenschappelijke doelstelling. De ervaring leert dat de wijze waarop de aanvangsfase van een nieuwe groep verloopt van groot belang is en uiteindelijk bepalend is voor het verdere traject dat het netwerk doorloopt. In deze fase is veel tijdinvestering nodig om elkaar(s) drijfveren, motieven, belangen) te leren kennen.

Echter, over het algemeen wordt in een netwerk snel vastgelegd wie wat doet (taken) en er wordt niet of nauwelijks aandacht geschonken aan persoonlijke drijfveren, motivaties en belangen en de wijze waarop men in het netwerk met elkaar omgaat. De indruk bestaat dat er in het netwerk SPaN-V in dezen nog wel een aantal stappen te zetten zijn. Ondanks de investeringen die op dat gebied reeds gepleegd zijn, is dit een continu punt van aandacht waar ook regelmatig actie op ondernomen moet worden. Dit is ook een continu punt van aandacht in het contact tussen netwerk en netwerkbegeleiding. Een van de acties die op dit gebied reeds ondernomen zijn, is dat, zoals reeds eerder aangegeven, de leden van het netwerk zich (naar gelang hun persoonlijke interesses en motivaties) aan hebben kunnen melden voor bepaalde commissies. Op deze manier zijn zij medeverantwoordelijk gemaakt voor het functioneren van het netwerk en daarmee is ook de werkdruk die het bestuur van het netwerk ervaart beter verdeeld.

Effectmonitor:

Verbinding met andere organisaties zijn aangegaan in de zin van het opbouwen van contacten met medici, Rabobank Nederland, Dierenbescherming, studenten en docenten van Wageningen UR en HAS Den Bosch. Die verbindingen zijn zeker aan te merken als structureel en die verbindingen zullen in de toekomst ook verder uitgebouwd worden. Het is de vraag of die verbindingen in de toekomst ook meer en grootschalig opgepakt zullen worden door de sector en/of de maatschappij. De paardenmelksector zelf zal naar verwachting een vrij kleine sector blijven, maar zij zal wellicht wel meer in beeld komen bij de veehouderijsector in ons land als geheel. Ook haar bekendheid in de maatschappij zal naar verwachting nog groeien, al is het alleen maar omdat men ervan overtuigd is dat er producten gemaakt worden die een belangrijke rol kunnen spelen in de levensstijl en de belangstelling van de hedendaagse burger en consument.

Andere belanghebbenden zijn zeker geïnteresseerd in de ideeën en de resultaten van het netwerk. Dat uit zich in een toenemende belangstelling voor de Nieuwsbrief van het netwerk en een toenemende (huis-)verkoop van de producten.

Het netwerk draagt bij aan verduurzaming van de veehouderij op de aspecten *people*, *planet*, *profit* en proces. Het aspect *people* wordt ingevuld door goede arbeidsomstandigheden op de bedrijven en toenemende contacten tussen bedrijven en burgers c.q. consumenten. Het aspect *planet* wordt ingevuld door aandacht voor de *planet*onderdelen van de productiewijze en de vastlegging daarvan middels het opstellen van een keurmerk. De *profit*component is uiteraard voor de betrokken ondernemers de grootste drijfveer, maar de meeste bedrijven draaien goed en kunnen hun productie stelselmatig uitbreiden. De sector is groeiende en dat uit zich ook in een groeiende afzet. Qua proces ten slotte is de sector bij uitstek een sector die bijdraagt aan het versterken van de '*license to produce*' van de veehouderij in ons land. Paardenmelk voorziet in de groeiende behoefte van de maatschappij om weer verbinding te zoeken en te vinden met de veehouderij in ons land. De paardenmelksector is dan ook bij uitstek geschikt om bij te dragen die verbinding. Daar is het netwerk ook heel actief mee bezig en in die zin levert ze misschien nog wel de belangrijkste bijdrage aan de verduurzaming van de veehouderij in ons land.

Netwerk: Boergondisch Rijk

Diervriendelijk en boervriendelijk rendabel?

Harry Kortstee

Ontstaan

Tijdens carnaval 2000 ontstond een spontane discussie over samenwerken in de buurt. Na de carnaval zijn vijf mensen bij elkaar geroepen door de initiatiefnemer, een kalkoenhouder, om dit nader uit te werken. Het netwerk bestond uit een champignonkweker, kalkoenhouder, akkerbouwer met vleesvee, melkveehouder met konijnen en een DLV'er. Het doel was om elkaars talenten op een goede manier samen te brengen om zo meer voordelen voor een ieder te kunnen bereiken. In eerste instantie was de insteek hierbij: het produceren van producten met een unieke ingang. Ze zijn gestart met de productie van biologische kalkoen om te kunnen concurreren met de gangbare productie.

Netwerkanalyse: Om hun idee te beschermen en zoveel mogelijk de ketenkosten te beperken hebben ze ervoor gekozen om bijna alles zelf te doen. Dit betekende dat er weinig ruimte is geboden voor het betrekken van externe schakels.



Impressie van de boerderijwinkel in 2006.

Innovatiespiraal: Het innovatieproces dat wordt doorlopen betreft die van ontwikkeling naar realisatie.

De verkoop werd in gezamenlijk beheer en via een eigen winkel gerealiseerd. Het netwerk bestaat uit idealisten met ook een optimistische kijk op de afloop van het experiment.

Effectmonitor: Deze opzet draagt de kenmerken van verduurzaming in de veehouderij.

Is het een Europese afzetmarkt?

Door het openen van de Oost-Europese grenzen werd in deze landen in toenemende mate een soort biologische kalkoen tegen concurrerende prijzen geproduceerd. Op dat moment werd door de groep besloten om van hun productiewijze af te stappen en te kiezen voor een alternatieve methode.

de. Toen is gekozen voor het houden van slachtkuikens in verplaatsbare stallen op het land op duurzame, milieuvriendelijke wijze. Dit betreft een scharrelvorm die tussen het gangbare en biologische segment in zit. Door de vogelpestperiode van eind 2005 is de afzetmarkt voor de geproduceerde scharrelkuikenvlees ingestort. Omdat de groep toen vol in de productiesfeer zat, heeft zij met grote verliezen het restant moeten afzetten. Dit betekende dat de productie in 2006 is stopgezet en dat de groep zich heeft geheroriënteerd of zij zo wel door wilden gaan. Het resultaat was dat van de vijf initiatiefnemers twee personen in minimale vorm verder wilden gaan met het idee. Zij zijn zich, ten tijde van dit schrijven, aan het beraden over een nieuwe werkwijze. Momenteel zijn zij bezig om geproduceerde producten elders onder eigen naam te vermarkten. Hiermee wordt getracht om opnieuw markten te verkennen.

Wat is nu eigenlijk het ideaal hierachter?

De inspirator en trekker voor de naam en de zienswijze rond het Boergondisch Rijk is de kalkoenhouder. Hij wil voor de lange termijn een economisch rendabel product met een bepaald ideaal geproduceerd zien.

Dit idee is ontstaan door de discussie tussen boeren en consumenten. Stereotypisch zijn boeren volgens consumenten stom en gaan zij op asociale wijze om met hun productiedieren. Terwijl consumenten daarentegen op menselijke wijze dieren zouden houden, wat niet natuurlijk wordt geacht door agrarische ondernemers. Bei-

Netwerkanalyse: Het concept is vooral gebaseerd op de visie en beleving van een persoon. De heer Jakobs. Hij is de initiatiefnemer.

de groepen praten over elkaar maar durven niet met elkaar, in goede dialoog te treden. De kern in deze discussie zijn de waarden en normen die door elke partij aan het houden van dieren worden toegekend. De trekker wil hier wat aan doen. Zijn ideaalbeeld is het zoeken naar een zo natuurlijk mogelijke, diervriendelijke productie-omgeving waar je als producent een goed gevoel bij hebt, ook financieel gezien. De naam Boergondisch Rijk moet dit gevoel dan ook uitstralen richting markt en consument.

Eigen investeringen

Er is door de coöperatie geïnvesteerd in vijf mobiele stallen, een eigen winkel, een logistieke structuur en een vertegenwoordiger. Praktisch gezien was de afzetmarkt te klein om de vertegenwoordiger en de organisatie in stand te houden. De vertegenwoordiger is vertrokken.

Innovatiespiraal: De ontwikkelingen gingen te langzaam om op eigen kracht de keten verder op te bouwen.

Wie waren de markspelers?

Het Boergondisch Rijk heeft zelf de hele keten georganiseerd. Het netwerk had alle scharrelslagers als klant, restaurants uit de omgeving en particuliere consumenten voor de eigen winkel. De groep was verder in gesprek met keurslagers en groothandelaren.

Netwerkanalyse: De deelnemers hebben geen grote strategische schakels in de keten kunnen vinden. Hiermee kwamen zij bij elke tegenslag direct in de problemen. De schakels stopten dan direct met de ambassadeurfunctie. Zij keken naar de korte termijn en niet naar de lange termijn. De schakels waren te klein en onvoldoende krachtig.

De Boergondisch scharrelhoen moest het opnemen tegen het concurrerende Franse kuiken dat geïmporteerd werd in Nederland. Deze zat in een hoger prijssegment dan het Boergondische scharrelhoen. Maar vorig jaar is het Franse kuiken in prijs gehalveerd op de Nederlandse markt. Deze werd daardoor een grote concurrent, De Boergondische scharrelhoen moest daarnaast aan de voorwaarden van 'scharrel' voldoen en dat kostte veel geld. Het Franse scharrelkuiken werd daarentegen alleen gecontroleerd vanaf de slachterij. Bij import is controle op de productie niet nodig. Dit betekende dat naast de concurrentieprijs ook de certificering van het kuiken via de import veel goedkoper was dan de hoen. De contacten met de marktpartijen verslechterden hierdoor. De uitsnijderij en de slachterij hadden verschillende belangen. Dat ging mis. Het belang van de afzetpartij was te klein en er werd op te korte termijn gedacht ("wat kan ik in een week er aan verdienen?"). De betrokken partijen in de keten waren te beperkt van omvang zodat het risico op onvoldoende omzet te groot was. Het werd zo een ongelijke strijd tegen een vergelijkbaar product dat wel een gegarandeerde omzet en winst kon leveren. Voor grote marktpartijen zou het initiatief van de Boergondische hoen een kleiner risico op de totale omzet hebben.

Wat heeft het netwerk ervan geleerd?

Deze ervaring heeft de groep geleerd dat de volgende voorwaarden belangrijk zijn voor het zelf in de markt willen zetten van een product:

- de uitstraling van het product;
- de logistieke ondersteuning;
- de verkrijgbaarheid;
- betere kwaliteit-prijsverhouding;
- aantoonbaar betere smaak.

Netwerkanalyse: Voor een succesvolle introductie is het belangrijk om een financieel sterke partner te hebben, of een grote marktpartij als schakel.

Ondanks de alternatieve, positieve aspecten voor marktvernieuwing was er toch concurrentie. Consumenten stappen niet zo maar over naar een nieuwkomer in de markt. Hier zitten namelijk risico's aan die ze eigenlijk liever willen vermijden. Frankrijk heeft al ongeveer 50 soorten scharrelkukens op de Nederlandse markt. Dit zijn geen grootschalige producten en deze handel vindt al vanaf de vijftiger jaren plaats. In het verleden is deze markt flink ondersteund vanuit de overheid. De Franse producten zijn nu in de markt ingebed; dit geldt zowel voor gangbare als voor alternatieve producten. Deze producten liggen in Nederland in de winkel. Moet je een ander dan van de markt afdrucken om eigen ruimte te krijgen?

In Nederland beginnen we pas met de Boergondische markt. Het netwerk moet nog het leergeld betalen, wat de Fransen in het verleden al hebben betaald. Eigenlijk is er een kennisachterstand op dit gebied in Nederland. Dit heeft het Boergondisch Rijk onderschat. Een internationaal marktonderzoek biedt een uitkomst voordat je daadwerkelijk met een initiatief als Boergondische rijk begint.

Het vermarkten van het product heeft door de jaren heen echter wel € 500.000 aan leergeld gekost. Het netwerk wilde te snel handelen. Het Franse proces heeft wellicht wel 100 jaar gekost voordat zij zover waren. Dergelijke initiatieven hebben tijd nodig om in te bedden. Het netwerk heeft tot slot geprobeerd om ZLTO in het

initiatief te betrekken. Maar het bleek ondertussen dat ZLTO ook al een ander initiatief, de Boerenkip, ondersteunt.

Melkkoe van projectbureaus?

Publicitair is er veel aandacht aan het netwerk besteed bij de opzet in de afgelopen jaren. Het was een uniek idee en leek interessant voor de markt. Daarbij is het ook op eigen initiatief van de ondernemers opgezet en in de markt gezet, zonder ondersteuning van derden. De groep is vaak genomineerd voor bepaalde onderscheidingen, maar heeft deze nooit werkelijk ontvangen.

Verder zochten velen contact met het netwerk voor het opzetten van projecten. Uiteindelijk bleek het echter vaak te gaan om projectenbureaus, die dit initiatief zagen als een manier om daarbij zelf meer omzet te kunnen genereren in projecten. Niet om dit initiatief verder te helpen. Het totale rendement van alle contacten bedroeg netto dat er veel tijd voor nodig was, terwijl hier geen daadwerkelijke ondersteuning in geldelijke middelen tegenover stond.

Strategische verruiming: Zij hebben geleerd dat onderzoekers en adviseurs niet altijd naar de belangen van hun opdrachtgever kijken.

Op zoek naar een onafhankelijke marktadviseur?

Het betrekken van adviseurs bij het concept leert dan men vaak eerst naar de eigen continuïteit en rendement kijkt en vervolgens pas naar het initiatief. Zo gingen de verleende subsidies vaak direct naar de adviseur i.p.v. naar het netwerk. De groep heeft het gevoel er nooit beter van te zijn.

Men pleit voor een opzet waarin er vaste adviseurs worden betaald door de overheid. Bijvoorbeeld het idee van de vroegere consultantschapvoorlichter. Deze werd betaald door de overheid en had geen enkel commercieel belang. Hij had veel kennis en netwerken en kon ondernemers onafhankelijk helpen. Hierdoor kwam de informatie rechtstreeks bij de boer terecht. Nu is het zo dat door de vechtmkt tussen adviesbureaus, dit proces niet effectief verloopt.

Hoe realiseer je een succesvolle marktintroductie?

Bij nieuwe initiatieven is ondersteuning nodig voor de productontwikkeling en marketing. Niemand wil 5000 initiatieven die floppen. En het buitenland neemt dan de markt over.

De overheid zou in beeld moeten hebben hoe de markt er in totaal uitziet en per sector inzichtelijk maken hoe bepaalde handelslijnen lopen en waarom. Als ze dit niet weten, dan kunnen ze ook niet weten hoe ze moeten stimuleren. Zij zouden nieuwe initiatiefnemers kunnen faciliteren in het inzichtelijk maken van de werking in die betreffende markt.

Netwerkanalyse: Men is eigenlijk op zoek naar een onafhankelijk en al betaalde schakel die als partner-deskundige hen kan begeleiden in het oerwoud van de markt (een soort van vrije actor).

Wat is dan nodig:

- Er is een analyse nodig van het hele idee.
- Er is een raamwerk nodig waar de kansen en risico's in beeld worden gebracht.
- Er moet een beeld zijn over de verhouding omzet ten opzichte van de markt en daarbij benodigde aanpassingen.
- Hoeveel budget heb je nodig om een product in de markt te zetten? De kosten komen eerst en het rendement pas later.
- Er zou een formule moeten komen waarin een 'blanco' financiering komt van bijvoorbeeld € 500.000. De rente wordt voor 3 jaar op 0 % gehouden. Er komt een regeling voor het afdekken van faillissementen. De deelnemers hebben wel een bepaald eigen risico. Dit betreft eigenlijk een investering of subsidiefonds.

Persoonlijke aandacht loont bij de overheid

De problemen die ze hebben gehad met het plaatsen van mobiele stallen in de wei. Daar was wettelijk niet in voorzien. Op het gebied van vergunningen is er door allerlei betrokkenen op verschillend niveau zeer positief aan gewerkt om een opening te zoeken. Door de persoonlijke interesse van Minister Veerman kwam er plotse-ling veel medewerking om de wettelijke ruimte te vergro-ten. Er kwamen verder geen financiële middelen om het initiatief in de markt te krijgen. Terwijl dit echt noodzake-lijk was.

Strategische verruiming: De persoonlijke aandacht van de minister heeft een flexibele houding opgeleverd binnen alle overheidsprocessen op het gebied van wet- en regel-geving.

Moraal van het verhaal

Het initiatief van Boergondisch Rijk betreft de positie van klein duimpje in de grote wereld. De achterstand van Polen van ongeveer 40 jaar in de EU, werd in een jaar vergoed door de EU. In Nederland wordt in een concurrerende markt voor particuliere initiatieven van ondernemers geen subsidie gegeven. De opzet van een nieuw initiatief kost al gauw € 200.000 waardoor dit in de praktijk vaak kansloos is.

Netwerk: Bedrijfsdraaiboek Varkenshouderij

Van elkaar leren over het eigen bedrijf

Ron Bergevoet

Inleiding

Het netwerk bestaat uit acht varkenshouders en Anton Sanders van Accon AVM. Vanuit het netwerkenprogramma werd het netwerk gefaciliteerd door Ron Bergevoet (en de eerste bijeenkomsten door Anita Hoofs). Gestart is met vijf varkenshouders en er hebben zich tijdens de eerste bijeenkomsten nog drie varkenshouders aangesloten. De groep wil komen tot een technisch draaiboek op de bedrijven. Via dit bedrijfsdraaiboek moet het mogelijk zijn om snel, gemakkelijk en verantwoord derden in te schakelen voor werkzaamheden op het bedrijf. Ook biedt het bedrijfsdraaiboek voor de ondernemer zelf en voor zijn gezinsleden en medewerkers, het kader voor een efficiënte en veilige manier van werken, waarbij de kans op fouten vooraf zoveel mogelijk beperkt wordt. Het preventief werken heeft voordelen voor het eigen bedrijf en biedt voordelen waar het gaat om voedselveiligheid en welzijn van mens en dier. Een ander voordeel is dat eisen en protocollen van wet en regelgeving, IKB-varkens en andere certificeringen, makkelijk kunnen worden geïmplementeerd en altijd bij de hand zijn. Dit draaiboek is ontwikkeld en geïmplementeerd bij de deelnemers en gecommuniceerd naar sector en relevante partijen. Er is bij de ontwikkeling van het draaiboek niet alleen gekeken naar de inhoud, maar ook of de presentatie toegesneden is op de uiteindelijke gebruikers van het draaiboek. Naast 'letters op papier' wordt ook gebruik gemaakt van de mogelijkheden die nieuwe media bieden (digitale foto's, filmpjes en interactief zoeken). Hierdoor kunnen zowel checklists als ook instructiefilmpjes een onderdeel zijn van het draaiboek.

Deel 1: het verhaal in chronologische volgorde

Op basis van de ervaringen van de netwerkliden en de kijk van de netwerkbegeleider op het netwerk, volgt hierna het verhaal van het netwerk in chronologische volgorde. Reflecties, parels en puzzels volgen in het tweede deel.

De eerste twee bijeenkomsten: zoeken, zoeken, zoeken en tot op zekere hoogte vinden

Tijdens de eerste twee bijeenkomsten blijkt dat de groep geen eenduidig beeld heeft van wat ze precies wil bereiken met het handboek. Verschillende deelnemers hebben verschillende doelstellingen ten aanzien van wat ze met het project voor zichzelf en hun bedrijf willen bereiken. Nieuwe netwerkliden komen erbij en een initiële deelnemer haakt af omdat hij voorziet niet de tijd te kunnen opbrengen die in dit project gevraagd wordt. Één netwerkdeelnemer geeft aan in het verleden een poging te hebben gedaan om een handboek te maken voor het eigen bedrijf, maar halverwege is blijven steken. Het motto van de groep is: 'niet lullen maar poetsen'. Ze willen niet te lang praten over, maar aan de gang gaan met het handboek. Tijdens de eerste bijeenkomsten vinden ook al de eerste discussies plaats over in hoeverre en hoe het netwerk naar buiten zal treden met de resultaten. Een eerste presentatie door Antoon Sanders over zijn aanpak vindt plaats. Men is onder de indruk van het verhaal. Antoon wordt door de voorzitter en twee deelnemers meteen gevraagd een offerte te maken voor ondersteuning bij het maken van het handboek. Deze groep voert ook de verdere onderhandelingen met Antoon als ook overleg met Maarten Vrolijk. Er wordt ook gekeken of de groep ondersteund kan worden door een stagiaire. Hiervoor komt een kandidaat in beeld. Zij vindt dat de groep vooral veel secretariaal werk verlangt en hier ligt niet haar belangstelling. Verder is het een lang tijdstraject wat inhoudt dat er lesonderwerpen voor haar zouden moeten vervallen. Deze hebben juist haar interesse. Zij ziet dan ook af van verdere deelname. Verdere pogingen om een stagiair te vinden lopen op niks uit. De reden is de relatief korte termijn waarop we de stagiair beschikbaar willen hebben. Bovendien loopt de periode van het project niet parallel met de onderwijscyclus.

Computervaardigheden

De eerste bijeenkomsten met Antoon Sanders gaan van start. Het valt gelijk op dat de groep behoorlijk onder de indruk is van de schijnbare complexiteit van de opbouw van de procedures. Het ontbreken van computervaardigheden (Ms-Word en Ms-Excel) versterkt dit. Om de computervaardigheden te versterken wordt een extra *hands on*-avond ingelast. Dit helpt een stuk maar toch blijft het oplossen van technische computervragen veel

tijd kosten tijdens de bijeenkomsten. Tevens heeft de groep grote moeite om de op ISO-systematiek gebaseerde documentstructuur te doorgronden. Door deze twee dingen voelde de deelnemers zich onzeker. “Doe ik het wel goed?”

Sharepoint

Om de communicatie tussen de netwerkliden te bevorderen is voor het netwerk op Sharepoint-ruimte gereserveerd. De deelnemers konden zo, door hun documenten op een centrale plaats neer te zetten, ook bij elkaar kijken. Dit werkte stimulerend. Men had inspirerende voorbeelden en er was een vorm van sociale controle. Men kon van elkaar (het gebrek aan) voortgang in de gaten houden.

Hard werken

De bijeenkomsten van telkens twee uur volgden elkaar in hoog tempo op en ze verliepen via een standaardpatroon:

- Rondje met ervaringen en vragen gingen vaak over Ms-Word en formulieren. (“Onder welke code moet dit formulier worden opgeslagen?”).
- Aanpak formulieren van een nieuw onderdeel.

Er was echter wel een lange zomerperiode waar geen bijeenkomsten waren. De frequentie van eens per twee weken en soms iedere week een bijeenkomst, legde een grote druk op de deelnemers. Ze hebben het als een drukke periode ervaren. Toch bleven de deelnemers trouw komen. Het voordeel is geweest dat een groot deel van de oorspronkelijke planning gehaald is.

Verdieping

Een initiatief tot verdieping sneuvelde in de tijdsdruk. Een varkenhouder zou een aspect van het bedrijf van zijn collega voorbereiden en samen met hem bespreken wat niet duidelijk is, maar ook en vooral waarom hij bepaalde dingen zo doet. Dat dit initiatief sneuvelde vonden de deelnemers achteraf gezien jammer. Ze pakten dit nu op in het vervolgtraject. Er hebben twee bijeenkomsten plaatsgevonden waar wel de verdiepingsslag is gemaakt. Tijdens een van deze bijeenkomsten was Sharepoint uit de lucht. Het andere moment was tijdens de evaluatiebijeenkomst. Men had elkaar een hoop te vertellen waar de anderen ook wat aan bleken te hebben.

Delen van ervaringen

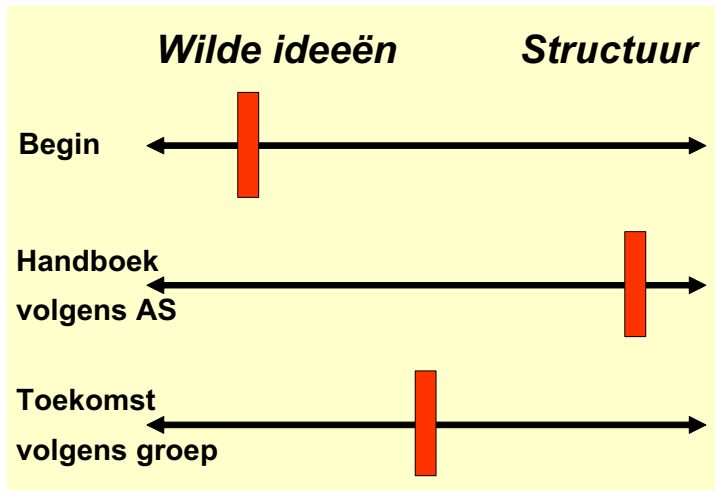
Op het einde van het traject is een bijeenkomst geweest waar de deelnemers aan de eigen en elkaars medewerkers gepresenteerd hebben waar men mee bezig is geweest. Dit heeft het effect gehad dat de medewerkers met meer interesse naar het eigen handboek zijn gaan kijken en bovendien hebben de medewerkers eens de gelegenheid gehad met anderen over het bedrijf te spreken. Vaak zie je dat bedrijfshoofden de contacten met de buitenwereld hebben. Medewerkers nemen wat minder de gelegenheid om met collega's over hun werk te spreken. Janneke Janssens van het vakblad Varkens was bij deze bijeenkomst aanwezig en heeft de deelnemers geïnterviewd. Hiervan is een artikel verschenen in het vakblad Varkens.

Communicatie eindproduct

Continu terugkerende thema's waren: de communicatie naar buiten toe, wat de boodschap is die we dan brengen en het eigenaarschap van het product. Verschillende personen hebben verschillende belangen en meningen over deze thema's:

- Antoon Sanders wil commercieel door met deze aanpak. Hij ziet het duidelijk als zijn product: “Ik zou het zeer vervelend vinden als ik volgende week de brondocumenten bij andere varkenshouders tegenkwam.”
- De opvattingen van de deelnemers worden het beste verwoord met het volgende citaat van een van hen: “Verder was mijn grootste bezwaar dat bedrijfsspecifieke gegevens overal openbaar zouden zijn en ik erg geen controle meer over zou hebben. Daarbij komt dat het toch zo bedrijfsspecifiek is dat andere ondernemers er niets mee kunnen. Aan de hand van de bronbestanden kan er wel aan gewerkt worden en dat is dan weer niet de bedoeling van Antoon Sanders zoals je schrijft.”
- De rest van de varkenshouders meent dat er overheidsgeld in is gestopt en dat de sector het recht heeft ‘te weten hoe dit zit’.

Met zijn allen zijn we het er wel over eens dat het belangrijk is om te communiceren dat het maken van een handboek een bedrijfspecifiek document is welk proces je als bedrijf zelf moet doormaken. Door het in een groep met een voorbeeld te ontwikkelen, heb je steun aan elkaar. Bijvoorbeeld het handboek voor iedereen toegankelijk op internet zetten geeft ten onrechte het idee dat het relatief simpel is. Het handboek is maar één (weliswaar tastbaar) product van de resultaten van het netwerk. Het van elkaar leren is zeker zo belangrijk.



De hoeveelheid structuur tijdens de netwerkbijeenkomsten.

Deel 2: reflectie, parels en puzzels

Structuur werkt maar kent ook een keerzijde

De deelnemers hadden aanvankelijk veel 'wilde ideeën' maar weinig structuur in hun aanpak. De groepsbijeenkomsten en de aanpak van Antoon Sanders (AS) werden gekenmerkt door veel structuur en minder ruimte voor dit soort ideeën. In het vervolgtraject willen de deelnemers nadrukkelijk op zoek naar de middenweg. Men wil het handboek uitbreiden met nieuwe onderdelen als HRM, milieuvergunningen en strategie. In de figuur is

een opzet hiertoe weergegeven. Het teveel aan structuur tijdens de groepsbijeenkomsten heeft enige creativiteit uit de groep gehaald. Er was geen tijd voor andere zaken, zoals elkaars bedrijf bespreken. Bovendien was er hierdoor geen ruimte voor de inbreng van andere kennis dan de kennis van Antoon Sanders. Hierdoor is het ook niet mogelijk geweest om nieuwe kennis- en netwerkpartners te mobiliseren. Er is veel sprake geweest van eenrichtingsverkeer. Het grote voordeel van de gekozen aanpak is dat de deelnemers nu in ieder geval een handboek hebben. De structuur was al gedeeltelijk uitgetest bij andere organisaties en varkenshouders. Er is nu bij de deelnemers een uniforme basis waar vanuit verder gebouwd kan worden.

Netwerken zijn niet aan elkaar ter beschikking gesteld

Verschillende deelnemers van het netwerk kenden elkaar bij de aanvang van het netwerk niet. Nu kunnen ze bij elkaars bedrijf naar binnen kijken. Het netwerk is gesloten. Men stelt tot nu toe elkaars netwerk niet aan elkaar ter beschikking. Dit ondanks het feit dat de verschillende deelnemers zelf uitgebreide netwerken hebben dankzij bestuurlijk actief zijn binnen en buiten de varkenssector, veel cursussen en andere activiteiten. Er is ook niet zoveel aanleiding om elkaars netwerk met elkaar te delen. Er is waarschijnlijk wel veel overlap in de netwerken. Ook Antoon Sanders brengt het netwerk niet in contact met andere personen/kennis.

Strategische ruimte : De strategische ruimte is tijdens het proces wel vergroot: men gaat zonder verdere ondersteuning verder met het verder inhoud geven aan het draaiboek. Bewust kiest men er voor om dit zelfstandig te doen en niet te leunen op anderen.

Innovatiespiraal: De leden hebben voor zichzelf de fasen 'pril idee' tot 'realisatie' van het handboek doorlopen. Echter wat ontwikkeld is, is maar beperkt vernieuwend voor de sector. Met betrekking tot de verspreiding stopt het omdat de gemengde boodschap van hard product (het fysieke handboek) en het proces van verandering/bewustwording moeilijk te communiceren is.

De tijdlijnmethode werkt!

Tijdens een afsluitende evaluatie is door de deelnemers de tijdlijn ingevuld. De opmerkingen van de deelnemers zijn daarin weergegeven alsook hoe vaak de mensen iets als sterk positief dan wel als negatief punt ervaren hebben. Een persoonlijke impressie van de evaluatie van deze exercitie. Aanvankelijk was ik sceptisch over de methode, maar naar aanleiding van het toepassen ben ik enthousiast! Het netwerk zelf (wat willen we, wat zijn onze behoeften?) staat nu veel meer op de agenda in plaats van alleen het handboek. Bovendien hebben de deelnemers aangegeven het vertrouwen te hebben dat ze zelf met het netwerk door kunnen gaan in het vervolg; wat wil je nog meer? We begonnen om acht uur en het was zo elf uur. We waren met z'n zevenen. Ik heb maxima (3) verbonden aan het aantal geeltjes dat men mocht inbrengen (anders wordt alles belangrijk) en aan het aantal rode en groene stickers dat men mocht opplakken (wat vond je nou vooral bevorderend en belemmerend werken?). De mensen zijn er, ondanks dat ze nog nooit iets hadden gedaan met 'geeltjes', zeker toe te zetten. Het was voor mij verder prettig om te ervaren dat ik met veel netwerkleiden op dezelfde golflengte blijf te zitten als het gaat om mijn waardering van het proces. De methode liet namelijk perfect zien dat netwerkleiden verschillende ambities hebben; sommigen zien het bedrijfshandboek als doel op zich, anderen als middel tot. Dat leidt tot verschillende behoeften, verhalen en waarderingen.

Netwerk: Ketenrendement konijnenhouderij

Nieuwe kennis en verbindingen vergroot strategische ruimte

Carola van der Peet-Schwering

Trage start

Het netwerk heeft, onder andere door ziekte van de trekker van het netwerk, een trage start gemaakt. Het netwerk heeft uiteindelijk een andere trekker gekregen. Doel van het netwerk is schrijven van een toekomstvisie over de gewenste afzet- en ketenstructuur, samenwerking en vormen van certificering. Ze willen daarmee een eerste stap zetten om uiteindelijk een hoger ketenrendement te bereiken en beter tegemoet te komen aan de behoeftes van de maatschappij. De eerste bijeenkomst vond pas plaats in april en daar was naast de netwerkbegeleider (Carola van der Peet) en de netwerktrekker (Irma van Krey) slechts één deelnemer (konijnenhouder) aanwezig. De rest had de datum vergeten op te schrijven of had zich afgemeld. In februari hadden Irma en Carola wel al met Ron Bergevoet van het LEI-Wageningen UR (hij is bezig met het project 'Ketenaspecten konijnenhouderij') een knelpunteninventarisatie gemaakt. Ook zijn daar plannen geboren om een gezamenlijke workshop te organiseren.

“Komt dit wel goed?”

De eerste bijeenkomst was, ondanks het kleine aantal mensen, erg productief. Het doel van het netwerk is een toekomstvisie opzetten. Maar een toekomstvisie opzetten is erg breed en daardoor ongrijpbaar. Tijdens de eerste bijeenkomst zijn allerlei deelaspecten genoemd die we uit zouden kunnen werken. De enige aanwezige konijnenhouder op die avond ging naar huis met het idee “het zal toch wel goed komen?”, maar ook met de bekende spreuk van Cruijff “elk nadeel heeft zijn voordeel”. Irma baalde er ongelooflijk van dat er maar zo weinig mensen waren en heeft zich via een mail afgereageerd bij Carola: “Wat weten we nu van de markt en marktontwikkelingen in Europa”, “inzicht in kostprijs ontbreekt”, “waarom komen de deelnemers niet” etc., maar ondertussen werden er in de mail heel veel punten aangereikt om het projectplan uit te werken. Carola heeft Irma opgebeld en haar weer weten te motiveren door het positieve van het geheel te benadrukken. Door snel een projectplan op te stellen, waarbij ook gebruik gemaakt is van de knelpunteninventarisatie, en dit naar alle deelnemers te mailen, is ervoor gezorgd dat de keer daarna veel meer mensen aanwezig waren.

Netwerkanalyse: De ondernemers en met name de secretaris (Irma van Krey) van de Nederlandse Organisatie van Konijnenhouders (NOK) zijn initiatiefnemers. Het NOK was al circa twee jaar bezig om een project 'Ketenrendement konijnenhouderij' op te zetten. Dit is echter nooit van de grond gekomen. Met ondersteuning van het programma Netwerken in de Veehouderij lukt het nu wel, omdat er nu iemand is die er mede aan trekt om het project van de grond te krijgen en die door vragen te stellen duidelijk probeert te krijgen wat de konijnenhouders nu eigenlijk precies willen. Daardoor wordt het geheel concreter.

Innovatiespiraal: Het netwerk bevindt zich in de inspiratiefase. Het doel is een toekomstvisie op te zetten over de gewenste afzet- en ketenstructuur en samenwerking tussen ketenpartijen. Het blijkt dat er heel veel basiskennis (bijv. inzicht in kostprijs, marktontwikkelingen etc.) ontbreekt.

Groeiend netwerk

De tweede bijeenkomst vond eind mei plaats en daar waren vijf (van de zes) konijnenhouders aanwezig. Irma en Carola hadden de vergadering samen voorbereid. Het conceptprojectplan werd besproken. Na veel discussie werd een prioriteit gehangen aan de knelpunten om uit te werken en werd besloten om Izak Vermeij van de Animal Sciences Group (ASG) van Wageningen UR te vragen om o.a. de kostprijs en de kritieke opbrengstprijs te berekenen en na te gaan hoe marktnoteringen eruit zien in verschillende landen. Tevens werd besloten om na de zomer samen met Ron Bergevoet een workshop op te zetten. Een van de deelnemers merkt op “het netwerk moet geen praatgroepje zijn, het moet wel wat opleveren”. Een andere deelnemer merkt op: “het netwerk vraagt extra tijd van je, maar heb je straks wel daadwerkelijk iets be-

Netwerkanalyse: Izak Vermeij van ASG komt in beeld als leverancier. Het LEI (Ron Bergevoet) is een belangrijke schakel naar het project 'Ketenaspecten konijnenhouderij'. Het netwerk en het project van het LEI hebben veel raakvlakken en besloten wordt om gezamenlijk een workshop te organiseren waarbij o.a. de slachterij, retail en Rabobank betrokken worden. De netwerkbegeleider is partner in de voorbereiding van deelname van het netwerk aan deze activiteit.

Innovatiespiraal: De inspiratiefase gaat over in de planvormingfase. Er worden knelpunten uitgewerkt en er wordt een workshop georganiseerd. Daarnaast wordt gestart met het uitwerken van een aantal actiepunten die genoemd zijn in het projectplan.

reikt?”. We zitten nog in de beginfase en het is allemaal nog niet concreet genoeg, vandaar deze vragen.

Schot in de roos

De derde bijeenkomst vond plaats in september en daar waren alle deelnemers aanwezig. Carola en Irma hebben de vergadering gezamenlijk voorbereid. Izak presenteert de zijn berekeningen en dit leverde heel veel discussie en heel veel enthousiasme op. Het leverde de volgende uitspraken op: “deze berekeningen zijn heel belangrijk voor de hele konijnensector”, “grafiekjes met de prijsontwikkeling in Frankrijk. Daar word ik heel enthousiast van. Nu nog de andere landen in beeld brengen.”, “hiermee kun je de cijfers van je eigen bedrijf opkrikken”, “groot leereffect”, “dit kan gepresenteerd worden tijdens studieclubbijeenkomsten”, “we gaan veel dieper op de materie in dan vooraf gedacht”, “het netwerk levert inderdaad wat op”, “eindelijk cijfers, die worden nergens meer gepubliceerd terwijl er grote behoefte aan is”, “er is gebrek aan betrouwbare kengetallen”, “kennis uit buitenland is heel belangrijk”.

De berekeningen riepen ook de nodige vervolgvragen op. De berekeningen zijn allemaal onderdelen die straks bij moeten dragen om tot een visie te komen.

Coherentiecirkel: Door alle berekeningen wordt het netwerk erg enthousiast en er ontstaan levendige discussies. De gezamenlijkheid van het probleem (gebrek aan cijfers, gebrek aan ketenmanagement) wordt steeds duidelijker. De berekeningen leveren antwoorden maar ook weer meer vragen op. Een antwoord op deze vragen zal een bijdrage leveren aan het uiteindelijke doel: schrijven van een visie.

Workshop

In september werd samen met Ron Bergevoet een workshop ‘Ketenaspecten konijnenhouderij’ gehouden. De workshop is m.n. voorbereid door Ron, Irma, Carola en een procesbegeleider van ASG. Bij de workshop waren een slachterij, de retail, een aantal konijnenhouders en aantal mensen van Wageningen UR (ASG en LEI) aanwezig. De workshop is door de konijnenhouders als erg nuttig ervaren, omdat er direct contact was van konijnenhouders met de slachterij en retail (was o.a. ook het doel van de workshop) en omdat er twee knelpunten geformuleerd zijn die gezamenlijk uitgewerkt gaan worden. De workshop heeft meer begrip voor elkaars standpunten gecreëerd. Een belangrijke uitspraak van de retail was: “we verkopen het liefst Nederlands konijnenvlees omdat dat welzijnsvriendelijk geproduceerd is”. Een van de konijnenhouders merkte op “we zouden veel meer van

Netwerkanalyse: Er is een gezamenlijk probleem: (1) er ontbreekt heel veel basiskennis en (2) er is een gezamenlijk wantrouwen ten opzichte van de slachterijen. Daarom willen ze eerst zonder aanwezigheid van de slachterijen een visie opzetten. Dit geeft het netwerk kracht. Omdat het opzetten van een visie ingewikkelder is dan gedacht is wordt besloten om op een praktische manier eerst allerlei deelaspecten uit te werken.



Een breder kader is nodig om eigen cijfers goed te kunnen interpreteren.

Netwerkanalyse: (1) Izak Vermeij wordt schakel in het project, namelijk naar buitenlandse deskundigen en websites. Hij levert ook veel kennis en informatie aan. De konijnensector was al lang op zoek naar marktontwikkelingen en marktprijzen in andere landen en Izak heeft dat nu aangedragen. Dit levert belangrijke informatie voor het opstellen van de visie. Daarnaast kan met deze informatie een formulier opgesteld worden met actuele prijzen dat wekelijks naar alle konijnenhouders, banken en andere geïnteresseerden gemaild kan worden.

(2) LNV wordt betrokken bij het project doordat de technische assistenten van de ambassades in o.a. Frankrijk en Spanje gebruikt gaan worden om contacten te leggen met de slachterijen in die landen. Bij de slachterijen willen we informatie opvragen over prijzen, marktontwikkelingen e.d.

Netwerkanalyse: De slachterij, retail en het LEI worden tijdelijk partner in het project omdat er twee knelpunten geformuleerd zijn die gezamenlijk uitgewerkt gaan worden. Dierenwelzijn beter in de markt zetten is een knelpunt dat de konijnenhouders, slachterij en retail gezamenlijk aan willen pakken. Konijnenvlees promoten, bijvoorbeeld als gezond vlees of als vlees met een hoge voedingswaarde, om daarmee de afzet in de markt te vergroten is een ander knelpunt dat gezamenlijk aangepakt gaat worden. Bij het tweede knelpunt neemt het LEI het initiatief. Bij het eerste knelpunt neemt het netwerk het initiatief.

dit soort workshops moeten houden”; dus waarbij je met alle ketenpartijen samen wezenlijke zaken bespreekt en studeert op een vraagstuk. Dit creëert begrip voor elkaar. Bij de workshop was maar één slachterij aanwezig. Andere slachterijen hebben aangegeven dat zij hier ook veel belangstelling voor hebben en dit heeft ertoe geleid dat een deel van de workshop in november herhaald is.

Vraagbaak voor berekeningen

Voor de vierde bijeenkomst heeft Izak weer een aantal berekeningen uitgevoerd, zoals de prijscompensatie voor de zomerdip, een gevoeligheidsanalyse en de gevolgen van zwaarder afleveren. Dit levert weer een geanimeerde discussie op met veel enthousiaste reacties “deze berekeningen zijn erg belangrijk, voor je eigen bedrijf maar ook voor de sector”, “je gaat anders naar cijfers kijken”, maar het roept tevens weer vervolgvragen op. De berekeningen worden vervolgd, maar gaan ook gepubliceerd worden in een rapport. Een van de deelnemers merkt op: “het netwerk is vaak in je gedachte, zelfs als je op de sjofel zit”. Een andere deelnemer merkt op: “waarom nemen er eigenlijk geen konijnenhouders uit het Noorden deel aan het netwerk? Afstand, andere mentaliteit?”

Vervolg

In het netwerkverhaal is de stand van zaken tot begin november beschreven. Half november is er nog een workshop met slachterij en konijnenhouders geweest. Een redacteur van Nieuwe Oogst is hierbij aanwezig geweest en heeft een artikel over de workshop geschreven (is 22 november 2006 gepubliceerd). De workshop is nuttig geweest om konijnenhouders en slachterij weer een stapje dichterbij elkaar te brengen. Half december komt het netwerk bij elkaar om het concept rapport van Izak Vermeij te bespreken. Begin 2007 wordt de visie op papier gezet. Eind maart stopt de begeleiding van het netwerk. De activiteiten van het netwerk zullen daarna voortgezet worden binnen LTO (NOK is onderdeel geworden van LTO). Het is daar al opgenomen als onderdeel van het jaarplan.

Coherentiecirkel: Tijdens de workshop was er tijd ingeruimd voor formele maar ook voor informele contacten (m.n. tijdens diner). Zowel de formele, maar zeker ook de informele contacten, hebben ervoor gezorgd dat het wantrouwen van konijnenhouders ten opzichte van de slachterij kleiner is geworden (het is nog niet weg). De workshop heeft nieuwe ideeën opgeleverd. Het oplossen van deelvragen brengt het netwerk dichterbij het opstellen van een visie.

Netwerkanalyse: Doordat er nu ook cijfers over marktprijzen in andere landen zijn, kan het NOK wekelijks betrouwbaarder marktprijzen mailen naar de abonnees (zoals konijnenhouders en mengvoerindustrie). Bovendien zijn er contacten gelegd met de vakbladen Boerderij, Nieuwe Oogst en het Agrarisch Dagblad. Zij publiceren de prijzen nu wekelijks. De berekeningen over kostprijs zorgen er daarnaast voor dat er nu betere gegevens liggen als input voor KWIN (kwantitatieve informatie veehouderij). Schakel naar de vakbladen is Irma. Schakel naar KWIN is een van de netwerkdeelnemers.

Innovatiespiraal: Het netwerk zit nu duidelijk in de ontwikkelingsfase. De berekeningen van Izak over kostprijs etc. worden gepubliceerd in een rapport dat voor iedereen te verkrijgen is en het zal besproken worden in studieclubs. Daarnaast wordt het aangeboden aan de Rabobank.

Effectmonitor: De strategische ruimte van het netwerk is verruimd. Dit komt enerzijds door de grote hoeveelheid waardevolle kennis die het netwerk opgeleverd heeft. Daarnaast door verbindingen die gelegd zijn met slachterij, retail, LNV en het onderzoek (zowel LEI als ASG). De kennis over m.n. kostprijs maakt het in de toekomst waarschijnlijk ook gemakkelijker om verbindingen te leggen met financierende instellingen zoals banken. Bankieren willen graag een langetermijnvisie.

Netwerk: Monitoring konijnenhouderij

In de keuken leren kijken

Carola van der Peet-Schwering

Ambitieuze start

Begin februari is de eerste bijeenkomst en alle deelnemers zijn aanwezig (netwerktrekker, twee konijnenhouders, vier dierenartsen en de netwerkbegeleider). Het doel van het netwerk is het opzetten van een monitoring-systeem voor de konijnenhouderij. Dit monitoringsysteem moet bestaan uit een systeem van gegevensuitwisseling (en gegevensterugkoppeling) tussen konijnenhouders, dierenartsen, mengvoerindustrie en slachterijen. Er wordt flink gediscussieerd hoe invulling te geven aan het projectplan. Dit resulteert in een ambitieus projectplan en er wordt meteen een aantal acties afgesproken. Iedereen wordt aan het werk gezet. Een van de konijnenhouders biedt zelfs aan om een stukje over de start van het netwerk te schrijven voor het contactblad van de Nederlandse Organisatie van Konijnenhouders (NOK). Ze geeft wel aan dat monitoring een te moeilijk woord is en zet als kop boven het artikel 'meldpunt gegevens konijnenhouderij'.

Samenwerking dierenartsen

Tijdens de volgende bijeenkomsten wordt er druk gesproken over welke gegevens verzameld moeten worden (zowel basisgegevens als gezondheidsgegevens), hoe de formulieren er uit moeten zien (er worden formulieren ontworpen), wie kan het systeem gaan bouwen, wie gaat de gegevens analyseren en beheren en hoe wordt de privacy van de gegevens gewaarborgd. Een van de konijnenhouders vraagt zich wel af: "wat gaat het de sector kosten om een dergelijk systeem op te zetten. Is het wel te betalen?"

Wat opvalt, door alle deelnemers erg gewaardeerd wordt en energie geeft aan het netwerk, is de goede samenwerking tussen de dierenartsen in het netwerk, de kennisuitwisseling tussen dierenartsen en konijnenhouders en de betrokkenheid van de dierenartsen bij de kleine sectoren (ze gaan o.a. een formulium diergeneesmiddelengebruik konijnenhouderij opzetten). Een van de konijnenhouders geeft aan: "Er komt tijdens de bijeenkomsten veel waardevolle informatie boven tafel voor zowel de konijnenhouders als de dierenartsen en dit is een winst situatie voor ons allemaal". Een andere deelnemer geeft aan dat een deel van de informatie gebruikt kan worden in het overleg tussen konijnenhouders en de GD, wat de samenwerking ten goede komt. Een van de dierenartsen merkt op: "door het netwerk wordt de kloof tussen dierenartsen en GD kleiner".

Netwerkanalyse: De secretaris van het NOK en de ondernemers zijn de initiatiefnemers. Ze waren vier jaar geleden al gestart met overleg met de GD om het project op poten te zetten. Dit is echter nooit van de grond gekomen. Met ondersteuning vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij lukt het nu wel omdat de netwerkbegeleider neutraal is, ervoor zorgt dat de vaart erin gehouden wordt en er concreet plannen gemaakt worden. Er zijn vijf dierenartsen in Nederland met specialisatie konijnenhouderij. Vier van deze dierenartsen willen deelnemen aan het netwerk en stellen zich op als partners in het netwerk. De GD wordt in eerste instantie niet uitgenodigd bij het netwerk.

Innovatiespiraal: Het netwerk bevindt zich in de planvormingfase. Er zijn plannen om een monitoringsysteem op te zetten en een formulium 'diergeneesmiddelengebruik konijnenhouderij' te ontwikkelen. Het monitoringsysteem wordt gebruikt voor zelfmonitoring van het bedrijf t.a.v. gezondheidsmanagement en als waarschuwingssysteem voor besmettelijke dierziekten.

Coherentiecirkel: Er is een gemeenschappelijk doel van ondernemers en dierenartsen en er is geen concurrentie tussen de dierenartsen, zodat het netwerk meteen ambitieus aan de gang kan gaan.

Netwerkanalyse: Dik Mevius van het CIDC wordt tijdelijk leverancier in het project omdat hij kennis levert ten aanzien van het opstellen van het formulium. Er is overleg geweest met een medewerker van LNV over het project. Hij was heel positief over de ontwikkelingen in de konijnenhouderij en heeft aangegeven dat ze altijd binnen kunnen lopen als er vragen zijn. Hij vindt de konijnenhouderij eigenlijk te bescheiden. LNV is geen directe partner in het project, maar wil mogelijk wel faciliteren in het project, dat wil zeggen dat ze mogelijk financieel bij willen dragen aan de bouw van het monitoringsysteem. Er is overleg geweest met de nertsensector, maar zij zijn niet bezig met monitoring. Daarnaast is er overleg geweest met Geert van der Peet van Animal Sciences Group (ASG) van Wageningen UR (projectleider monitoring varkenshouderij). Daar hebben we (netwerkbegeleider en netwerktrekker) met name geleerd hoe je een aantal dingen aan kunt pakken, maar ook hoe je een aantal dingen niet aan moet pakken. De contacten met deze mensen zijn deels gelegd door de netwerkbegeleider en deels door de netwerktrekker.

Innovatiespiraal: De planvormingfase gaat over in de ontwikkelingsfase. Er worden formulieren ontwikkeld voor verzameling van technische kengetallen en van gezondheidskengetallen. Zowel de konijnenhouders als de dierenartsen leveren veel informatie aan om deze formulieren op te stellen. Door het overleg met Dik Mevius wordt er meer inzicht verkregen in hoe regelgeving tot stand komt. Dit is belangrijk bij het opstellen van het formulium.



Het monitoringsysteem moet bestaan uit een systeem van gegevensuitwisseling tussen konijnenhouders, dierenartsen, mengvoerindustrie en slachterijen.

Coherentiecirkel: Duidelijke interventies zijn er niet geweest maar door de open manier van praten over de problemen van zowel de konijnenhouders als de dierenartsen met de GD en het wederzijds adviezen geven, hebben alle netwerkdeelnemers het gevoel dat de samenwerking met de GD beter wordt. Het contact met de GD verloopt via het bestuur van de NOK. Twee deelnemers van het netwerk zitten in het bestuur van de NOK.

Het kwartje 'Internetbankieren'

In september is er overleg met Leon Pijls van Albatross (een systeembouwer en databeheerder). De netwerkbegeleider kende Leon en heeft hem gebeld om een afspraak te maken om eens te praten over het opzetten van een monitoringsysteem. Als Leon aangeeft dat je het invoeren van gegevens in een monitoringsysteem moet vergelijken met 'internetbankieren' valt het kwartje en is iedereen enthousiast.

Albatross werkt met internetapplicaties en niet met allemaal losse programma's op de PC. Dit heeft veel voordelen met name met betrekking tot onderhoud en beheer van het programma en met beveiliging van de data. Je hoeft ook geen *back ups* te maken. Hun motto: "met zo weinig mogelijk invoer, moet je zoveel mogelijk uitvoer krijgen". De kosten voor het bouwen en met name onderhouden van het systeem lijken mee te vallen. "Lage onderhoudskosten spreken me erg aan" merkt een van de deelnemers op "want ik was bang dat de kosten veel te hoog zouden zijn".

Netwerkanalyse: Leon Pijls van Albatross komt in beeld als leverancier om het monitoringsysteem te gaan bouwen en beheren, en tevens als partner in het organiseren van de activiteiten van het netwerk.

Coherentiecirkel: Door het gesprek met Albatross is er een flinke stap vooruit gemaakt in het netwerk. Het ambitieuze doel van het netwerk wordt steeds meer haalbaar.

Wachten op beslissing

Het bestuur van de NOK moet nu een beslissing nemen of zij een monitoringsysteem willen laten bouwen en beheren door Albatross. Het wachten is begonnen. In de bestuursvergadering van oktober komt het niet aan de orde vanwege tijdgebrek. De netwerkbegeleider dringt er bij de secretaris van de NOK en een andere deelnemer van het netwerk die ook in het bestuur zit, op aan dat het bestuur snel een beslissing neemt om de vaart en enthousiasme in het netwerk te houden. Er wordt een extra vergadering ingelast in december waar het besproken zal worden. Door het wachten dreigt het netwerk een beetje in te zakken. Het aantal deelnemers wordt minder. Hoe gaan we nu verder?

Innovatiespiraal: Het bestuur van de NOK speelt in deze fase van het netwerk een belangrijke rol, omdat zij een beslissing moeten nemen. Op 14 december is Leon Pijls uitgenodigd om een toelichting te geven tijdens de bestuursvergadering. De kosten voor het bouwen van een monitoringsysteem zullen medebepalend zijn bij de beslissing van het bestuur. De secretaris van de NOK en een van de andere netwerkdeelnemers zijn een belangrijke schakel tussen het bestuur en het netwerk. Als Albatross het systeem mag gaan bouwen, gaat het netwerk over naar de realisatiefase.

Coherentiecirkel: Er is actie en vooruitgang nodig, anders zakt het enthousiasme weg.

Starten pilot

“De formulieren zijn vrijwel klaar, dus waarom starten we geen pilot op een aantal bedrijven?” stelt een van de deelnemers voor. “Dan kunnen de konijnenhouders al vast ervaring opdoen met het invullen van de formulieren”. Iedereen is meteen enthousiast en het netwerk leeft weer op. Er worden meteen een aantal acties afgesproken waarbij iedereen weer aan het werk wordt gezet: bedrijven zoeken die mee willen doen, formulieren definitief maken, formulieren kopiëren, vertrouwenspersoon zoeken naar wie de formulieren gestuurd kunnen worden etc. Er wordt een interview met Nieuwe Oogst geregeld en in december moet de pilot gaan starten.

Vervolg

In het netwerkverhaal is de stand van zaken tot half november beschreven. Half december neemt het bestuur waarschijnlijk een beslissing over het al dan niet gaan bouwen van een monitoringsysteem. Als de beslissing positief is, zal hier in januari mee gestart worden. Eind maart stopt de begeleiding van het netwerk. De activiteiten van het netwerk zullen daarna voortgezet worden binnen LTO (NOK is onderdeel geworden van LTO).

Toevoeging eind februari

Het bestuur heeft beslist dat Albatross aan de gang kan met het maken van de informatieanalyse. Het hele netwerk wordt hierbij betrokken. Voor de bouw van het monitoringsysteem is extra geld nodig. De NOK is al aan het zoeken naar financiering hiervoor zowel bij LNV als PVE. Bovendien is het opgenomen in het jaarplan konijnenhouderij binnen LTO. Tijdens de bijeenkomst in januari hebben alle deelnemers van het netwerk besloten om ook als netwerk door te gaan als de ondersteuning van het programma Netwerken in de Veehouderij afgelopen is. Het project is enerzijds nog niet afgerond en ze willen het project afmaken. Anderzijds vinden ze het contact tussen konijnenhouders en dierenartsen in het netwerk zó belangrijk, dat ze dit in stand willen houden. Er vindt namelijk veel informatie-uitwisseling plaats.

Netwerkanalyse: Circa 20 konijnenhouders worden benaderd om mee te draaien in de pilot en worden daarmee leverancier en gebruiker van het netwerk. De konijnenhouders die aangesloten zijn bij afzetcoöperatie Den Demer zullen worden benaderd. De netwerktrekker zal hierover contact opnemen met Den Demer.

Innovatiespiraal: De ontwikkelfase maakt een stap naar de realisatiefase door het starten van de pilot. De ervaringen die opgedaan worden bij de pilot zijn straks waardevol bij het bouwen van een monitoringsysteem.

Coherentiecirkel: Het netwerk dreigde wat in te zakken. Door het starten van de pilot is iedereen meteen weer enthousiast. Dit netwerk heeft blijkbaar gezamenlijke actieve taken nodig om alert en enthousiast te blijven. Dit is niet als zodanig besproken in het netwerk, omdat deze conclusie eigenlijk pas getrokken is bij het opschrijven van het netwerkverhaal.

Effectmonitor: De strategische ruimte van het netwerk is verruimd. De samenwerking en informatieoverdracht tussen dierenartsen en konijnenhouders is verbeterd en de kloof tussen konijnenhouders en GD en tussen dierenartsen en GD wordt kleiner. Daarnaast zijn de verbindingen met LNV versterkt en is er draagvlak gecreëerd bij LNV. Contact met de hobby-konijnenhouders is nog niet gelegd.

Netwerk: Verbeteren Rendement Advieskosten in de Varkenshouderij

Hoe mobiliseert een netwerk geaccepteerde kennis?

Ron Bergevoet

Het oorspronkelijk netwerk en de oorspronkelijke doelstelling

De oorspronkelijke groep, die het initiatief voor het netwerk heeft genomen, bestond uit de varkenshouders Ton Görtz, Mark Tijssen, Mart Smolders en uit Henk Hermans (vakgroepsecretaris van de LLTB). Het oorspronkelijke doel van het netwerk was om onderzoek te doen hoe men kon bijdragen aan het terugdringen van advieskosten op varkensbedrijven. Tijdens de eerste bijeenkomst is gediscussieerd of dit een niet te beperkt doel was. Men kwam toen tot de conclusie dat, naast de aandacht voor de kosten van advies, ook nadrukkelijk aandacht moest zijn voor het adviesrendement. Het werd dan ook snel duidelijk dat de groep moet worden uitgebreid met meer varkenshouders en adviseurs. Men wil niet praten over, maar praten met.

Potentiële deelnemers worden geïdentificeerd en uitgenodigd door de voorzitter. Deze weet deze beoogde deelnemende organisaties zo te overtuigen dat ze gelijk de *'chiefs'* sturen en niet de *'indians'*. Men vindt het initiatief zo interessant dat men erbij wil zijn. De groep wordt uitgebreid met: de varkenshouder P. Cornelissen en de adviseurs Arie Brands (later vervangen door Arno Oostdam), Paul Bens, Jan Tielen, en Frans Dirven. Door het veranderen van de doelstelling van het verlagen van kosten naar verbetering van rendement kunnen deze adviseurs zich vinden in de doelstelling van het netwerk. Bovendien wordt een aantal afspraken gemaakt hoe we met elkaar en hoe we met de uitkomsten van het netwerk zullen omgaan. Afsproken wordt dat er niets naar buiten gaat zonder toestemming van de groep. De groep stelt zich evenwel duidelijk tot doel iets te bereiken voor de sector.



Voorjaar 2007 brengt het netwerk een advieskaart uit.

De eerste bijeenkomst van het nieuwe netwerk met gewijzigde doelstelling

De eerste bijeenkomst in de nieuwe samenstelling is gelijk een bijeenkomst waarbij men in twee groepen (een groep varkenshouders en een groep adviseurs) discussieert over de vraag: 'wat is goed advies?' Dit is een bijeenkomst waar veel energie in zit en wordt gecreëerd. Men spuit volop ideeën hoe het beter kan. In de rapportage zijn deze uitkomsten dan ook terug te vinden. Er lijkt in de eerste bijeenkomsten nog niet echt sprake te zijn van een groep. Als bij één van de bijeenkomsten een Rabobank-adviseur aanwezig is, vindt niemand dit zo vreemd dat men vraagt wat deze persoon bij het netwerk doet. Bij het voorstellingsronde, dat we iedere keer moeten houden omdat de samenstelling van de groep nogal wisselt, realiseert deze persoon zich dat het in deze groep over varkens gaat en niet over paarden, waar hij toch voor was voor uitgenodigd, verkeerde zaal dus. Er wordt snel een plan van aanpak opgesteld.

De discussie over de € 0,60: punt van moeite!

Eén van de zaken die we ons aan het begin tot doel hadden gesteld is het inzichtelijk krijgen hoe we € 0,60 per gemiddeld vleesvarken per jaar aan kostenverlaging dan wel rendementsverbetering voor elkaar zouden kunnen krijgen. Daartoe hebben we geprobeerd de deelnemers inzicht te laten geven aan elkaar hoe ze met advieskosten omspringen,

hoe ze worden berekend en hoe ze met elkaar kunnen worden vergeleken. Verschillende pogingen en manieren om hier inzicht in te krijgen, hebben onvoldoende resultaat gehad. De redenen hiervoor zijn:

- Er bestaan verschillende strategieën bij verschillende ondernemers hoe met advies om te gaan. De drie varkenshouders doen het ieder op een totaal verschillende manier.
- Er bestaan verschillende strategieën bij de verschillende adviseurs hoe advieskosten doorberekend worden aan de klanten. De adviseurs verschillen ook van elkaar in aanpak. Er zijn mensen die advieskosten (1) allemaal apart in rekening brengen (accountants en DLV), (2) gedeeltelijk in rekening brengen (dierenarts) of (3) helemaal niet apart in rekening brengen (veevoeradvies).
- Niet alle kosten van adviseurs zijn advieskosten. Een adviseur heeft meerdere taken die vaak met elkaar verbonden zijn. Zodoende is het moeilijk om de kosten scherp te scheiden.
- Wensbeelden en de reële situatie lopen in de discussie soms door elkaar heen.
- Adviseurs zijn beducht dat de discussie over kostenreductie onterechte verwachtingen wekt dat een aanzienlijke reductie mogelijk is.
- Er bestaan grote verschillen tussen bedrijven in advieskosten die ook door incidentele gebeurtenissen (bijvoorbeeld uitbreiding) bepaald worden.

Ook onderzoek dat in het BIN-netwerk van het LEI verzameld wordt, versterkt het beeld dat het erg complex is en dat de advieskosten per bedrijf anders zijn samengesteld. Dit had taaiere discussies tot gevolg. De energieke weg en de opkomst bij de bijeenkomsten liep terug. Uiteindelijk is afscheid genomen van één van de oorspronkelijke doelstellingen, namelijk dat het netwerk zou adviseren hoe de advieskosten drastisch naar beneden kunnen. Maar wat nu? Was het netwerk mislukt? Of kunnen we toch resultaten aan de sector laten zien? 'Het punt van moeite' is bereikt.

Twee sporen

Op de zoektocht naar de onderbouwing van de € 0,60 reductie van advieskosten is de groep wel een aantal zaken tegengekomen die ze als onderbouwing van dit bedrag wilde gebruiken. Wilde een varkenshouder het rendement van de advieskosten verbeteren, dan konden twee zaken hieraan bijdragen: (1) meer rendement uit het adviesgesprek en (2) minder geld of tijd kwijt aan vergunningen. Daarop stelde het netwerk zich de volgende doelen:

1. Kunnen we aanbevelingen geven aan de varkenshouder en zijn adviseur waardoor er meer rendement uit het adviesgesprek kan komen? Het spoor van beter advies wordt in een bijeenkomst door de deelnemers verder geconcretiseerd. Er vinden in twee groepjes levendige discussies plaats. De kennis van de deelnemers wordt benut, iets dat tot nu toe nog te weinig gebeurd was.
2. Vergunningen aanvragen gaat gepaard met aanzienlijke advieskosten en tijd. Zijn er aanbevelingen te doen aan varkenshouders, zien adviseurs en vergunningverleners hoe dit proces effectiever kan verlopen? In een aparte workshop, georganiseerd door adviseur Jan Tielen, wordt door uitgenodigde beleidsmakers een aantal aanbevelingen geformuleerd. Voor deze bijeenkomst waren maar twee netwerkleden uitgenodigd. De resultaten zijn teruggekoppeld naar het netwerk en een aantal relevante stakeholders. Van al deze stakeholders is commentaar ontvangen en verwerkt. Het netwerk van de deelnemers is overigens gebruikt om stakeholders te selecteren. Bovendien heeft dit bijgedragen aan de respons. De brief van de gedeputeerde is aan het advies toegevoegd.

Enthousiasme komt terug

De twee genoemde sporen zijn verder uitgewerkt. Hierbij is volop gebruik gemaakt van de kennis en vaardigheden van de deelnemers. Er is ook afgesproken hoe we met de resultaten naar buiten treden. De aanbevelingen voor varkenshouders en adviseur via de ledenvergadering van LLTB en het stuk over vergunningen wordt, nadat het voor commentaar is toegezonden, aan een aantal direct betrokkenen via het netwerk van LLTB bij de relevante stakeholders onder de aandacht gebracht. Nu het duidelijk is wat het netwerk zal opleveren komen ook de energie en het enthousiasme weer terug.

Innovatiespiraal: Alle fasen van de innovatiespiraal zijn doorlopen: van pril idee (Varkel identificeert verbeterpunt in advieskosten) tot het uiteindelijk verspreiden van het idee (hoe het rendement van advieskosten te verbeteren is). Dit via onder andere een presentatie op de LLTB-ledenraad en via een aantal publicaties die aan specifieke doelgroepen worden toegestuurd (beter adviesgesprek → varkenshouders en adviseurs, vergunningen → beleidsmakers).

De oogst

De resultaten van het netwerk worden gepresenteerd tijdens de ledenvergadering van de LLTB. Herman Vreken, gedeputeerde van de provincie Limburg, geeft zijn reactie op het stuk over vergunningen. De resultaten van onze netwerkactiviteiten sluiten goed aan bij de activiteiten die in Limburg ook door andere partijen worden ondernomen om regelgeving te vereenvoudigen en te stroomlijnen.

De netwerkkaart wordt geïntroduceerd door middel van een forumdiscussie geleid door de oorspronkelijke initiatiefnemer van het VARKEL-project, Martin Houben. De advieskaart vindt gretig aftrek tijdens en na de bijeenkomst bij zowel varkenshouders als adviseurs.

Netwerkanalyse: Deelnemers zijn ook deels geselecteerd vanwege hun netwerk. Voor het behalen van het resultaat is gebruik gemaakt van dit netwerk. Momenten waarbij dit nadrukkelijk gebeurd is:

- Bij het uitbreiden van de groep: de '*chiefs*' kwamen en niet de '*indians*'.
- Bij het organiseren van de workshop met de beleidsmakers.
- Bij het vragen van respons op de notitie op het gebied van vergunningen.

De deelnemers weten hun netwerk goed te gebruiken. Ze weten wie ze op welk moment voor het geïdentificeerde doel kunnen raadplegen en vormen de schakels naar de buitenwereld.



Netwerken is kansen ruiken!