

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.

Meer rendement uit advies

Hoe halen we meer rendement uit advies?
Deze vraag heeft het netwerk verbeteren rendement advieskosten zich gesteld. Aanleiding was de overtuiging bij de deelnemers aan het netwerk dat zowel varkenshouders als adviseurs nog meer rendement uit het advies kunnen halen dan dat ze op het ogenblik doen.
Het rendement kan verbeterd worden door de kosten naar beneden te brengen maar ook door het resultaat van het advies te verbeteren. Om dit te helpen realiseren heeft het netwerk een aantal aanbevelingen op papier gezet.
Indien varkenshouder en adviseur deze aanbevelingen ter harte nemen dan zal de varkenshouder meer uit het advies kunnen halen voor het zelfde of minder geld en de adviseur krijgt de mogelijkheid om zijn deskundigheid optimaal voor zijn klanten in te zetten.
Veel succes bij uw adviesgesprek.
Het netwerk verbeteren rendement advieskosten is ontstaan op initiatief van LLTB en ondersteund in het kader van netwerken in de veehouderij (zie www.verantwoordveehouderij.nl)

De drie fases van een goed adviesgesprek

Een goed adviesgesprek bestaat uit drie fases. Elke fase kent specifieke aandachtspunten voor zowel de varkenshouder als de adviseur.

Fase 1: de voorbereiding
Een goede voorbereiding is het halve werk. In dit eerste deel vindt u de stappen die u helpen bij het helder krijgen van het probleem, het zoeken van de juiste adviseur bij het probleem en de voorbereidende zaken die er voor zorgen dat fase 2 het gesprek goed kan verlopen.

Fase 2: het gesprek
Waar moet ik aan denken wat moet ik wel en niet doen? Hoe halen we het maximale uit het gesprek? Het resultaat van het gesprek zal een advies of een aantal afspraken zijn. Om te zorgen dat de afspraken uitgevoerd worden is het raadzaam dit naderhand te evalueren. Dit gebeurt in fase 3.

Fase 3: de evaluatiefase
Hier stellen we ons vragen als: Hoe heeft het uitgelopen? Wat heeft gewerkt, wat niet? En hoe kan het volgende keer nog beter?

Netwerken is kansen ruiken !

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 energie zakte 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 de 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.