



Evaluatie van beleving en ervaring van deelnemers aan het AKK project “Korte keten vleeskuikenhouderij”

Ingrid de Jong en Peter Groot Koerkamp
Divisie Dier en Omgeving,
cluster Systeemontwikkeling en Dierenwelzijn



Rapportnummer ASG/05/100015



Evaluatie van beleving en ervaring van deelnemers aan het AKK project 'Korte keten vleeskuikenhouderij'

Dr. Ir. Ingrid de Jong, Dr. Ir. Peter Groot Koerkamp
Divisie Dier en Omgeving, Cluster Systeemontwikkeling en Dierenwelzijn

december 2004

Inhoudsopgave:

	pagina:
Samenvatting	3
1. Inleiding	4
2. Samenwerking tussen bedrijven, bedrijven en kennisinstellingen en bedrijven en kennisinstellingen met AKK	5
2.1. Samenwerking tussen bedrijven	5
2.2. Samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen	5
2.3. Samenwerking met AKK	6
3. (Leer)ervaringen in het project	7
3.1. Inhoudelijke leerervaringen: heeft het project geleid tot nieuwe kennis of inzichten	7
3.2. De betekenis van het project voor de deelnemende bedrijven/organisaties	7
3.3. Vervolgprojecten	8
4. Andere opmerkingen	9
Bijlage 1 personen die zijn geïnterviewd	10
Bijlage 2 vragenlijst	11

Samenvatting

In de eindfase van het project 'Korte ketens vleeskuikenhouderij' is door middel van interviews een inventarisatie en analyse gemaakt van de belevingen en ervaringen in het onderhavige project. Het betrof zowel inhoudelijk als procesmatige aspecten. De belangrijkste en meest opmerkelijke uitkomsten zijn in deze samenvatting weergegeven.

De samenwerking tussen de bedrijven onderling en tussen de bedrijven en de kennisinstellingen verliep over het algemeen goed. Belangrijk leerpunt is om de verwachtingen ten aanzien van het project en de rollen van de partijen in de samenwerking vooraf en tijdens het project te bespreken. Dit komt de duidelijkheid en de samenwerking te goede. Het bedrijfsleven ervoer de projectafhandeling door AKK als bureaucratisch; de kennisinstellingen konden hier wel mee om gaan maar het bedrijfsleven vond dat de kennisinstellingen hier wel onevenredig veel tijd mee kwijt waren.

Alle partijen waren inhoudelijk betrokken bij de ontwikkeling en uitwisseling van kennis. Opmerkelijk is dat met name de trekkende partij zich expliciet bewust is van de verworven kennis en inzichten, terwijl een aantal andere partijen zegt niets nieuws te hebben geleerd. Daarentegen zeggen alle partijen dat het een zinvol project was en geven alle partijen aan dat ze ook weer in een vervolg project mee willen doen.

Het project heeft voor de trekkende partij een belangrijke betekenis gehad, zowel intern als naar buiten toe. Voor de overige bedrijven en de kennisinstellingen was dit veel minder het geval en ook was het beeld veel gevarieerder: zelfs negatieve associaties in de buitenwereld moesten soms worden rechtgezet.

In algemene zin kan de samenwerking worden verbeterd door effectiever te vergaderen en een goede balans te vinden tussen kleine werkgroepen en informatie-uitwisseling in de gehele projectgroep. Gespecialiseerde onderzoekers moeten vooral een klus doen, zodat wordt voorkomen dat iedere onderzoeker veel tijd kwijt is met overhead en vergaderen.

1. Inleiding

Als onderdeel van de afronding van het AKK project 'Korte Ketens Vleeskuikenhouderij' wordt naast een inhoudelijke rapportage een kort verslag gemaakt van de ervaringen van de deelnemers/ketenpartijen in dit project.

Het AKK co-innovatieprogramma is een programma om de samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen te bevorderen. Om een beeld te krijgen van deze samenwerking en de ervaringen van de deelnemers in het project is met een aantal deelnemers een interview gehouden waarin specifiek werd ingegaan op de samenwerking tussen de verschillende partijen, de (inhoudelijke) leerervaringen in het project en de betekenis van het project voor de personen of organisaties die hebben deelgenomen. In bijlage 1 staan de namen van personen die zijn geïnterviewd. Deze personen zijn geselecteerd omdat ze in belangrijke mate een rol gespeeld hebben in het project, verdeeld zijn over kennisinstellingen en bedrijven en verdeeld zijn over de verschillende werkgroepen in het project. In bijlage 2 staat de vragenlijst die is gebruikt.

In dit rapport wordt per onderwerp de reactie van de verschillende personen besproken, relevante opmerkingen worden genoemd en de algemene tendens van de antwoorden wordt weergegeven.

2. Samenwerking tussen bedrijven, bedrijven en kennisinstellingen en bedrijven en kennisinstellingen met AKK.

2.1. Samenwerking tussen bedrijven.

De deelnemers werd gevraagd een rapportcijfer (op een schaal van 1-10) te geven aan de samenwerking tussen de bedrijven in het project. Het gemiddelde rapportcijfer voor de samenwerking tussen bedrijven was 7.1 (range 6.5 – 8).

Niet iedereen werkte even intensief samen met alle bedrijven die betrokken waren in het project, maar in het algemeen werd de samenwerking tussen de bedrijven als positief beoordeeld. Tussen de bedrijven onderling was er voordat het project van start ging vaak al contact, of in ieder geval kende men elkaar. Enkele punten die naar voren kwamen over de samenwerking tussen de bedrijven:

- Soms was er sprake van tegengestelde belangen tussen het doel van het project en de doelstelling van een bedrijf, wat een negatief effect had op de samenwerking;
- Verwachtingen van het trekkende bedrijf (Kuijpers Kip) waren (logischerwijs) vrij hoog gespannen, wat af en toe wrijving heeft opgeleverd in de samenwerking;
- Bij het bedrijfsleven leefde soms het gevoel dat er meer sprake was van kennis inkopen bij het bedrijfsleven dan van samenwerking (wat bij het bedrijfsleven het gevoel gaf een 'bijrol' te spelen in het project);
- Hoe de samenwerking verloopt is mede afhankelijk van de persoon die door een bedrijf wordt afgevaardigd voor deelname (en dus de mate waarin deze persoon binnen het bedrijf invloed heeft).

2.2. Samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen

Het gemiddelde rapportcijfer voor de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen was 6.8 (range 6-8). De vorm en intensiteit van samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen was erg verschillend; meestal was er sprake van samenwerking tussen 1-2 bedrijven en 1 kennisinstelling voor een specifiek onderwerp. De beleving van de samenwerking tussen de bedrijven en kennisinstellingen bleek per deelnemer ook sterk te verschillen.

Enkele positieve opmerkingen over de samenwerking tussen de bedrijven en kennisinstellingen:

- Het enthousiasme van Kuijpers Kip was groot en dit werd als positief ervaren. Het is de bedoeling dat het initiatief duidelijk bij het trekkende bedrijf ligt en dat was hier zeker het geval.
- Kuijpers Kip heeft duidelijk voordelen ondervonden van de lobbyfunctie die door de kennisinstellingen kan worden uitgevoerd.
- De kennis van sommige onderzoekers was groot, sommigen werkten hard en leverden bruikbare kennis voor het project.

Enkele opmerkingen over minder goed verlopen samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen:

- Het enthousiasme van het trekkende bedrijf was een zeer positief gegeven maar zorgde ook voor enige wrijving doordat van de kennisinstellingen meer werd gevraagd dan dat ze konden leveren binnen het budget, of omdat de kennis sneller werd gevraagd dan dat de onderzoeker kon leveren;
- Soms waren de verwachtingen van onderzoekers waren deels tegengesteld aan het belang van deelnemende bedrijven en vroegen ze een investering in ontwikkeling die

door bedrijven binnen dit project niet te realiseren was . Hier is sprake van een verkeerd verwachtingspatroon;

- Het aantal mensen vanuit de kennisinstellingen werd als (onevenredig) groot ervaren (in totaal waren er 14 onderzoekers betrokken bij het project tegenover 8 personen uit het bedrijfsleven);
- Kennisinstellingen besteden relatief teveel tijd aan budget en urenverantwoording en te weinig aan inhoud.

In het algemeen werd de samenwerking tussen de bedrijven en kennisinstellingen redelijk positief ervaren maar er waren wel een flink aantal opmerkingen over zaken in de samenwerking die minder goed verliepen (zie de voorbeelden hierboven).

2.3. Samenwerking met AKK

Het gemiddelde rapportcijfer voor de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en AKK is 6 (range 5-7). De rol van de projectregisseur van AKK is vooral het bewaken van de doelstellingen van het project. Dit werd door één deelnemer als positief ervaren. Wat vaak werd genoemd is dat AKK een bureaucratische organisatie is die nogal wat administratie van de deelnemende partijen vraagt. Vooral het trekkende bedrijf had hier moeite mee, omdat zij naast deelname aan dit project ook nog de normale bedrijfsvoering moeten doen. De deelnemers realiseren zich wel dat ze zonder AKK dit project niet hadden kunnen uitvoeren. Bijna iedereen gaf aan dat minder bureaucratie voor een prettiger samenwerking kan zorgen.

3. (Leer)ervaringen in het project.

3.1. Inhoudelijke leerervaringen: heeft het project geleid tot nieuwe kennis of inzichten.

Vanuit het bedrijfsleven werd deze vraag met 'nee' beantwoord, terwijl vanuit het trekkende bedrijf en vanuit de kennisinstellingen een positief antwoord werd gegeven op deze vraag. Hierbij werd door één persoon uit het bedrijfsleven wel de opmerking gemaakt dat het volledig conform de verwachting was, met andere woorden, nieuwe kennis werd op voorhand vanuit dit project niet verwacht.

De andere respondenten gaven aan dat zij de volgende nieuwe kennis of inzichten uit het project hadden verkregen:

- De korte keten is fysiek haalbaar;
- Duurzaam werken kan economisch voordelig zijn. Een aantal partijen is tot dit inzicht gekomen waardoor de partijen in het project nader tot elkaar kwamen;
- Vanuit veterinair oogpunt zijn er risico's verbonden aan het werken op 1 locatie omdat er dieren van verschillende leeftijden bij elkaar zitten;
- Het uitbroeden van eieren in de stal levert goede resultaten;
- Het sturen en meten met temperatuur in de stal is erg belangrijk;
- De pluimvee-industrie is een complex geheel van onderlinge verhoudingen en het is soms niet duidelijk op welk niveau beslissingen worden genomen, met andere woorden, het is een leerervaring om te vernemen hoe de sector is georganiseerd;
- Een nieuw marketingconcept voor pluimveevlees is in dit project ontwikkeld.

De antwoorden op de vraag welke partijen een grote bijdrage hadden geleverd aan de ontwikkeling van deze nieuwe kennis vertoonden tussen de deelnemers grote verschillen. In het algemeen was de bijdrage van alle partijen aan het ontwikkelen van de kennis redelijk tot groot.

Verder werd gevraagd of de kennis die werd verkregen in het project ook gebruikt gaat worden. Dit is zeker het geval voor het trekkende bedrijf dat inmiddels bezig is met vervolgstappen op het project. Onderzoekers gaven aan dat het gebruik van kennis soms moeilijk is omdat het vertrouwelijke kennis is.

Ook werd gevraagd of het project voor de deelnemers echte 'eye-openers' had opgeleverd. De onderzoekers en het trekkende bedrijf beantwoordden dit positief. De 'eye-openers' waren:

- De ontwikkeling van een compleet nieuw houderijsysteem;
- In de verwaarding van het product valt nog wel wat te verdienen, er zijn meer mogelijkheden dan die tot nu toe worden benut;
- De besparing in transportkosten door alle onderdelen op één locatie te zetten is veel groter dan verwacht;
- Duurzaam industrieel pluimvee houden heeft de toekomst.

Gevraagd werd om een rapportcijfer te geven aan de kennis en 'eye-openers' die dit project heeft opgeleverd. Het gemiddelde rapportcijfer hiervoor was 6.1 (range 3-8).

3.2 De betekenis van het project voor de deelnemende bedrijven/organisaties.

Gevraagd werd om een rapportcijfer toe te kennen aan de betekenis van het project voor het bedrijf zelf en de betekenis naar de buitenwereld toe: dit waren respectievelijk 6.6 (range 3-8) en 6.9 (range 5-8). De belangrijkste opmerkingen die bij deze cijfers werden gemaakt waren:

- Voor het trekkende bedrijf heeft dit project geleid tot realisatie van een deel van de ideeën, het heeft geleid tot naamsbekendheid en in de lobby heeft dit project positief gewerkt;
- Een onderzoeker gaf aan dat vanwege de vertrouwelijkheid de uitstraling van deelname aan het project naar de buitenwereld beperkt is;
- Eén onderzoeker gaf aan dat er voor deze partij geen vervolg wordt gegeven aan de deelname aan het project;
- Dit project heeft voor het trekkende bedrijf positieve naamsbekendheid gegeven bij LNV wat weer bijgedragen heeft aan mogelijkheden voor vervolg;
- Voor één bedrijf heeft dit project geleid tot mogelijk nieuwe samenwerking met Wageningen UR;
- Eén bedrijf gaf aan dat deelname aan dit project positief bijgedragen heeft aan het netwerk met de thuismarkt (Nederland).

Gevraagd werd of deelname aan dit project ook nadelen had voor de deelnemende partijen. Meestal werd hier 'nee' op geantwoord. Twee personen gaven aan dat dit wel het geval was, met de volgende opmerkingen erbij:

- Deelname aan het project betekent dat je door de buitenwereld wordt geassocieerd met de ideeën van het project en dat zou betekenen dat je achter het concept staat. Personen uit de sector die niet achter het concept staan spreken je hierop aan.
- Het project heeft veel tijd gekost. Kennis ontwikkeling betekent ook kennisvlucht, d.w.z. andere partijen gaan er met de ideeën vandoor.

3.3. Vervolgprojecten

De deelnemers is gevraagd of ze in vervolgprojecten weer willen samenwerken in deze vorm (bedrijven-kennisinstellingen), en of ze dit in de toekomst weer onder AKK willen doen. Door de meeste partijen werd de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven als waardevol gezien, en werd de voorkeur uitgesproken om die samenwerking in vervolgprojecten voort te zetten. Het trekkende bedrijf gaf aan dat het liever ad hoc vragen neerlegt bij kennisinstellingen dan de vragen in een groter project in te bedden.

Op de vraag of de deelnemende partijen in een vervolgproject weer onder AKK willen werken werd minder positief geantwoord. De bureaucratische afhandeling van AKK projecten leidt tot aarzeling bij de deelnemers om daar in het vervolg aan deel te nemen.

4. Andere opmerkingen

Tijdens het interview zijn nog een paar andere opmerkingen over het project of over de samenwerking gemaakt:

- De vergaderingen kunnen effectiever;
- De vorming van subgroepen per thema heeft ertoe geleid dat de informatievoorziening naar de deelnemende partijen verslechterde;
- De eindrapportage laat veel te lang op zich wachten, wanneer de eindrapportage moet komen is voor velen onduidelijk;
- Vanuit het bedrijfsleven werd de opmerking gemaakt dat de (financiële) omvang van een dergelijk project te klein is om daadwerkelijk tot innovatie te komen;
- Vanuit het bedrijfsleven werd de opmerking gemaakt dat kennisinstellingen afgerekend moeten worden op het eindresultaat wat ze afleveren, de indruk is nu dat wanneer de project uren op zijn er geen energie meer wordt gestoken in het eindresultaat.

Bijlage 1.

Personen die zijn geïnterviewd:

Bijlage 2. vragenlijst

Vragenlijst AKK project Kuijpers Kip

Doelstelling: inventarisatie van beleving en ervaring van de deelnemers/ketenpartijen in dit project

A. Samenwerking

1. Samenwerking tussen bedrijven in de keten
2. Samenwerking bedrijven – kennisinstellingen
3. Samenwerking tussen trekkend bedrijf - AKK

VRAGEN

1. Samenwerking tussen bedrijven: welke aspecten van de samenwerking tussen de verschillende bedrijven in dit project vond u goed lopen?
 - 1a. Kunt u dit nader verklaren?
2. Samenwerking tussen bedrijven: welke aspecten in de samenwerking tussen bedrijven verliepen niet goed?
 - 2a. Kunt u deze nader uitleggen?
3. Als u een rapportcijfer moet geven voor de samenwerking tussen de bedrijven in dit AKK project, welk cijfer krijgt de samenwerking tussen bedrijven dan (schaal 1-10)?
4. Samenwerking bedrijven-kennisinstellingen: welke aspecten in de samenwerking tussen de bedrijven en de kennisinstellingen verliepen naar uw mening goed?
 - 4a. Geef specifiek aan wat en met wie?
5. Welke aspecten van de samenwerking tussen bedrijven-kennisinstellingen verliepen niet goed?
 - 5a. Kunt u dit nader uitleggen?
6. Welk rapportcijfer geeft u aan de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen?
7. Samenwerking tussen het trekkende bedrijf en AKK: wat verliep naar uw mening goed?
8. Wat verliep naar uw mening hierin niet goed?
9. Welk rapportcijfer geeft u aan de samenwerking tussen het trekkende bedrijf en AKK?

B. Inhoudelijke leerervaringen (kort)

1. Nieuw verworven kennis en inzichten
2. Bijdrage door de verschillende partijen
3. Verrassingen, eye-openers, gedeelde inzichten

VRAGEN

10. Heeft dit AKK project voor U geleid tot nieuw verworven kennis en/of inzichten? Zo ja, nader verklaren?
 - 10.a. Heeft u deze nieuwe kennis reeds gebruikt of denkt u deze in de toekomst te gaan gebruiken, geef aan hoe?
 11. Wat is de bijdrage van de afzonderlijke partijen geweest bij deze nieuwe kennis of inzichten?
 12. Heeft dit project voor u ook echte 'eye-openers' opgeleverd, verrassende inzichten, gedeelde inzichten?
 - 12a. Zo ja, geef aan hoe en wat?
 13. Als u een rapportcijfer moet geven aan dit project over de inhoudelijke kennis en inzichten, eye openers die dit project u heeft opgeleverd, welk cijfer zou u dan daaraan geven?

C. Betekenis van het project voor de persoon of organisatie

1. Voor het bedrijf zelf
2. Naar buiten toe
3. Voor- of nadelen
4. Toekomstige samenwerkingsprojecten

VRAGEN

14. Als u een rapportcijfer moet toekennen aan de betekenis van dit project voor:
 - a) uw bedrijf zelf,
 - b) naar buiten toeWelk cijfer zou u dan geven?
15. Kunt u nader verklaren waarom u dit cijfer geeft (voor a en b)?
16. Heeft deelname van u aan dit project uiteindelijk u ook nadelen opgeleverd?
 - 16a. Kunt u dit verklaren?
 - 16b. En voordelen?
17. Zou u in de toekomst weer een samenwerkingsproject starten in deze vorm (bedrijven-kennisinstellingen) (niet per definitie AKK), en waarom?
18. Als u in de toekomst weer een dergelijk samenwerkingsproject zou willen starten, zou dat dan:
 - 18a. Weer onder AKK willen doen?

18b. Welke partijen die ook in dit project zitten zou u daar weer bij betrekken?

18c. Heeft u ideeën over andere partijen die u daarbij zou willen hebben?

19. Kunt u een rapportcijfer geven aan de betekenis van dit project voor uw persoon, bedrijf of organisatie?

D. overige reacties

20. Zijn er nog andere zaken die wij hier niet behandeld hebben die u zou willen melden?