

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:

- a) *Leren over rendement & exploitatie*
Verbeteren resultaat; aantoonbaar maken dat dit systeem emissieprobleem economisch waardig kan oplossen.
- b) *Optimalisatie gebruik systeem*
Verbeteren resultaat, werken aan toepassing duurzame stalsystemen.
- c) *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.