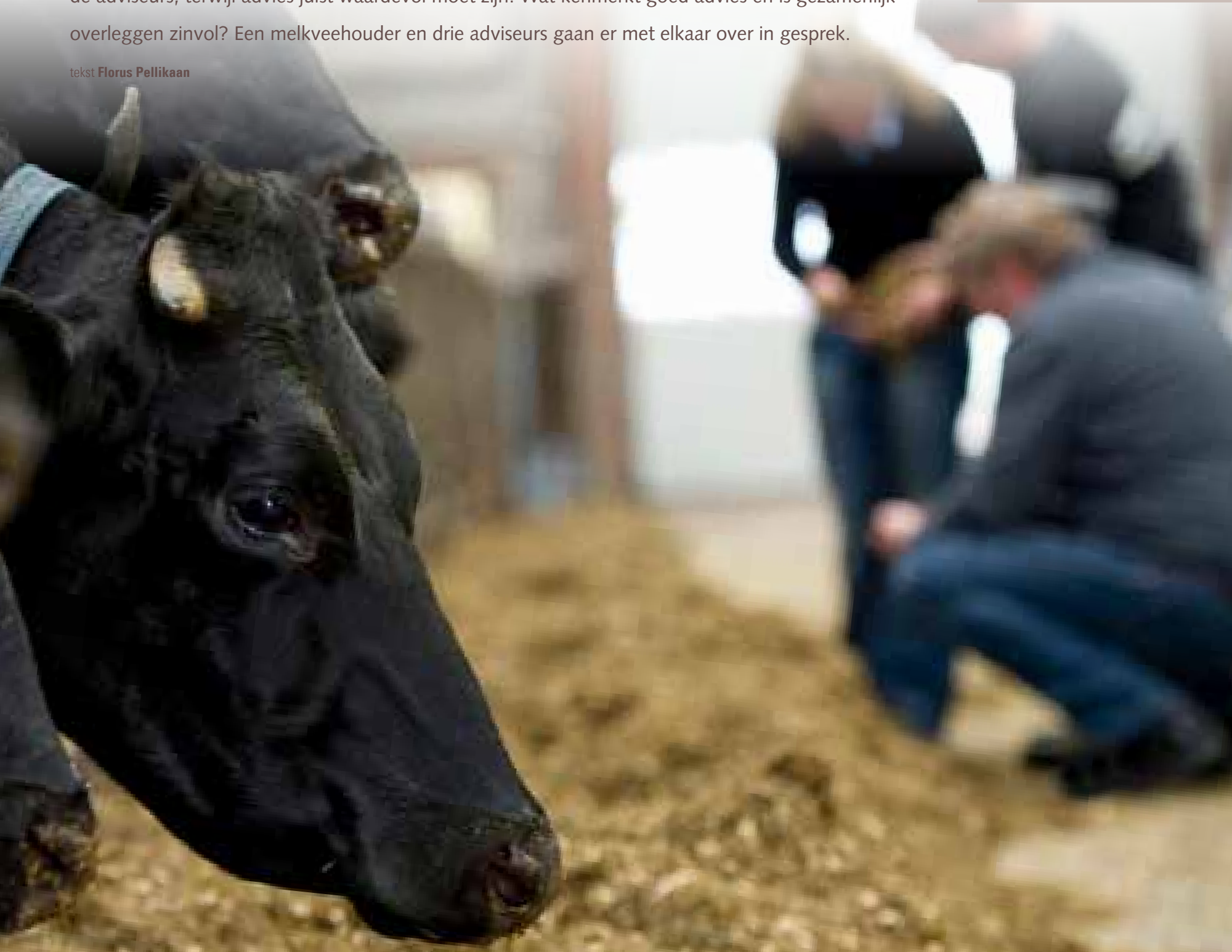


De grootste valkuil voor adviseurs is het advies al klaar hebben voordat de echte adviesvraag duidelijk is

Is wijze raad de halve daad?

De accountant vraagt waarom de strooiselkosten zo hoog zijn, terwijl de dierenarts benadrukt dat dikke hakken moeten worden voorkomen. Het is zomaar een voorbeeld van elkaar tegensprekende adviseurs, terwijl advies juist waardevol moet zijn. Wat kenmerkt goed advies en is gezamenlijk overleggen zinvol? Een melkveehouder en drie adviseurs gaan er met elkaar over in gesprek.

tekst **Florus Pellikaan**



Menno Kamminga (49) zette na de mas het ouderlijke melkveebedrijf voort tot 1992. Na vervolgens negen jaar voor DLV te hebben gewerkt en twee jaar voor de Koepon Holding, is hij als zelfstandig adviseur bedrijfsmanagement en -strategie begonnen. Hij startte het bedrijf PPP Agro Advies, waarvan hij nu een van de eigenaren is en dat vijftien medewerkers in dienst heeft.



Gerard Oosterhoff (48) is sinds vijf jaar specialist rundveehouderij bij voerfabrikant Agrifirm Feed. Na de middelbare agrarische school was hij al een periode vertegenwoordiger bij de toenmalige voercoöperatie Aceco. Tussendoor runde hij onder andere een zelfstandige brandstoffenhandel. Bij Agrifirm begeleidt Oosterhoff nu melkveebedrijven in het Noordelijk kleigebied en een deel van het Westerkwartier in Groningen.



Dierenarts **Aagje Kramer** (28) is opgegroeid op een melkveebedrijf in Noord-Holland en raakte daar geïnteresseerd in de melkveehouderij. Ze volgde daarom de opleiding diergeneeskunde aan de faculteit in Utrecht en studeerde twee jaar geleden af. Inmiddels is ze als rundveedierenarts werkzaam bij Dierenartsenpraktijk Beilen. De praktijk heeft negentig melkveebedrijven in zijn klantenkring.



Mathieu Lam (51) runt een melkveebedrijf in Thesinge met zeventig melkoeien. Voordat hij het bedrijf van zijn schoonouders overnam, werkte hij als vertegenwoordiger en kredietadviseur. In 1990 is hij met dertig koeien gestart. Vorig jaar molk Lam 105 koeien, maar dit jaar zijn het er 70. Lam wilde het intensieve bedrijf namelijk meer in balans brengen. Hij was ook vijf jaar bestuurslid van Noorderlandmelk.

We hebben hier een keer een adviseur op het bedrijf gehad die de schuifdeur van de ligboxenstal open deed en direct zei: "O, ik zie het al." Deze adviseur is uiteraard niet verder gekomen dan die deur', vertelt melkveehouder Mathieu Lam uit Thesinge met een licht ondeugende glimlach. Hij zet met het praktijkvoorbeeld de toon voor een opbouwende discussie over de succesfactoren van goede adviesgesprekken op het boerenbedrijf. Lam doet dat tijdens een ontspannen rondetafelgesprek tussen hem en drie adviseurs (zie kaders), die in de dagelijkse praktijk niet aan elkaar verbonden zijn. Het gesprek is geïnitieerd door de Groep Geneeskunde Landbouwhuisdieren (GGL), onderdeel van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde (KNMvD). De GGL vraagt aandacht voor betere adviesgesprekken op het boerenbedrijf. Melkveehouder Lam vervolgt zijn anekdote: 'Dit is natuurlijk een extreem voorbeeld, maar het geeft wel de grootste valkuil voor adviseurs aan. En dat is het advies al klaar hebben voordat de echte adviesvraag duidelijk is.' Menno Kamminga, zelfstandig adviseur bedrijfsmanagement en -strategie, beaamt dat direct. 'De vraag waarmee een veehouder belt, is zelden het echte probleem. Niet spreken, maar luisteren en doorvragen is belangrijk voor een adviseur. De onderliggende vraag moet bovenkomen, anders heeft je advies geen nut.' Ook beginnend dierenarts Aagje Kramer knikt instemmend en merkt dagelijks wat de basis van een goede relatie tussen veehouder en adviseur is. 'Het gaat in eerste instantie niet om het beste verhaal, maar om vertrouwen, want alleen dan wil een veehouder ook echt alles tegen zijn adviseur vertellen. Om het opbouwen van een goede vertrouwensband mogelijk te maken, moet je zeker in het begin regelmatig op de bedrijven komen.'

Verstaanbaar en uitdagend advies

Volgens Gerard Oosterhoff, specialist rundveehouderij bij voerleverancier Agrifirm Feed, is het voor een adviseur van belang om oog te hebben voor de verschillende betrokkenen bij het bedrijf. 'De rol van de vrouw en van een

eventuele medewerker wordt steeds belangrijker, want er is steeds minder vaak sprake van een echt eenmansbedrijf. Niet dat je iedereen altijd tegelijk aan tafel moet hebben, maar bijvoorbeeld bij een rondje over het bedrijf moet je ook de anderen eens aanspreken', stelt Oosterhoff. 'Het is van belang dat er één geluid binnen het bedrijf is. Door de andere betrokkenen af en toe eens wat te vragen, hou je een vinger aan de pols en merk je snel genoeg of alle neuzen nog dezelfde kant op staan.' Adviseren op het juiste niveau is volgens Kamminga ook van groot belang. Bij de ene veehouder moet je oppervlakkig blijven en bij de andere moet je zo ver mogelijk de diepte in. Het advies moet verstaanbaar, maar daarnaast ook weer uitdagend zijn. Kamminga illustreert het met een voorbeeld. 'Ik zat een keer in een multidisciplinair overleg met meerdere adviseurs waarin de voeradviseur een heel technisch verhaal hield. Toen ik terug naar huis reed, belde de veehouder of ik het verhaal van de voeradviseur nog een keer wilde vertellen, want hij had er niets van begrepen.' Mathieu Lam analyseert de situatie direct: 'Er gaan dan twee dingen fout. De veehouder is niet duidelijk geweest en de adviseur heeft zich autistisch gedragen, want die had moeten vragen of de veehouder het begreep.'

Spiegel voorhouden

De vraag is ook of gegeven adviezen wel altijd aansluiten bij wat de veehouder wil. 'Ik zie veel veehouders die in de vaart der volkeren worden meegesleurd, dikwijls ook door de adviseurs. En dat terwijl de veehouder van nog meer koeien doodongelukkig wordt', stelt Kamminga. 'Op dat moment ben je aan de keuze voorbijgegaan wat je kan en wat je wil.' Mathieu Lam reageert direct weer: 'Op dat moment zijn jullie de spiegel vergeten, laat het de veehouder zien. De meeste veehouders zijn zo druk dat ze geen afstand kunnen nemen en als een kip zonder kop rondrennen. Het is goed om af en toe een "benen-op-tafel-moment" te hebben met een adviseur en zijn helikopterview te benutten.' Aagje Kramer vraagt zich hardop af of iedere

veehouder wel de behoefte heeft om altijd een spiegel voorgehouden te krijgen. 'Niet iedere veehouder kan er tegen als je constant prikkelt en kietelt. Die behoefte moet er zijn en de relatie moet het kunnen verduren.'

De clichés over elkaar tegensprekende adviseurs worden door de betrokkenen onderkend. 'Het grootste probleem ontstaat als een adviseur zich op een gebied begeeft waar hij of zij niets vanaf weet. Een accountant heeft bijvoorbeeld vier grote achteruitkijkspiegels en baseert zijn advies over de huidige strooiselkosten op het verleden. In dat geval gaat niet de veehouder, maar de accountant de mist in', stelt Kamminga. 'Voor de diverse adviseurs is het daarom ook goed om voldoende algemene kennis te hebben en in dat verband heb ik laatst een cursus over financiële kengetallen aan een dierenartspraktijk gegeven.'

Structuur in gezamenlijk overleg

Menno Kamminga slaat met deze stellingname een brug naar het multidisciplinair overleg waarbij meerdere adviseurs gelijktijdig met een veehouder overleggen. De betrokken hebben er allemaal ervaring mee, maar zetten de adviesvorm niet direct op een voetstuk. 'Er moet wel reden zijn voor zo'n overleg. Want het is wel "uurtje-factuurtje", dus dan moet er ook echt winst voor de veehouder te behalen zijn', stelt Lam.

Om dat te bewaken, is het volgens Menno Kamminga belangrijk dat er één persoon, maar niet de veehouder, verantwoordelijk is voor de structuur van zo'n overleg. 'Die persoon moet problemen boven water krijgen, ze kernachtig beschrijven, doelstellingen noteren en afspraken vastleggen. Een volgende keer moeten de af-

spraken worden geëvalueerd en mensen op hun verantwoordelijkheid worden aangesproken. Alleen dan levert een dergelijk overleg ook echt wat op.'

Om een multidisciplinair overleg tot een succes te maken, is het volgens Aagje Kramer ook van belang dat de adviseurs elkaar serieus nemen, elkaar tolereren, wat gunnen en open staan voor kritiek. 'Adviseurs moeten beseffen ook voor elkaar wat te kunnen betekenen. We zijn er allemaal bij gebaat dat het goed loopt op een bedrijf in plaats van dat we het als broodroof zien.'

Kamminga is het daarmee eens: 'Als adviseurs elkaar niet vertrouwen, komt de veehouder in de mangel.' Hij ziet het als ideaal om één keer per jaar met alle adviseurs die bij een bedrijf betrokken zijn om tafel te gaan en over langetermijndoelstellingen te spreken. Lam vult aan: 'Het is daarbij belangrijk maar één ding tegelijk aan te pakken. Dan is het concreet en goed te controleren.'

Overigens hoeft een goede adviesstroom zeker niet altijd gekoppeld te zijn aan een multidisciplinair overleg. 'Adviseurs kunnen ook buiten een overleg, maar wel met kennis van de veehouder, met elkaar contact hebben wanneer een probleem aan meerdere disciplines verbonden is', stelt Oosterhoff. 'Formuleren ze samen een eenduidig advies, dan neemt een veehouder dit ook sneller aan.'

Het voordeel van multidisciplinair overleggen is volgens de betrokkenen dat adviseurs ook afgerekend mogen worden op hun verantwoordelijkheden. 'Het is belangrijk piketpaaltjes te zetten en elkaar aan te spreken op de gemaakte afspraken. En dat kan wel eens zorgen voor de conclusie dat je als adviseur niet bij een bedrijf, een veehouder of een speci-

fiek bedrijfsprobleem past. Het is heel sterk van een adviseur als hij dat durft te zeggen, want dan ken je jezelf', aldus Oosterhoff. 'Er zijn ook adviseurs die al twintig jaar iedere dinsdagmorgen rond koffietijd op een bedrijf komen, maar daar levert de advisering dikwijls niet zo veel meer op.'

Advies loskoppelen

Adviseurs belonen voor hun verantwoordelijkheid en vaste bedragen afspreken voor gestelde doelen neemt in Amerika toe, weet Aagje Kramer. Ook de betrokken adviseurs zien de voordelen, maar plaatsen ook kanttekeningen. 'Vaste prijzen kan de veehouder rust geven en het motiveert de adviseur', vertelt Kramer. Kamminga vult aan: 'Klopt, maar het is wel goed om een soort van intakegesprek te doen en randvoorwaarden te formuleren. De ene veehouder brengt een wasmand met papieren bij de accountant en de ander heeft alles netjes op volgorde liggen; daar is moeilijk een standaardprijs voor te formuleren.'

Voor veel voeradviseurs is het product gekoppeld aan het advies, waardoor vaste bedragen voor bepaalde doelen minder makkelijk te maken zijn. 'Zou het op termijn mogelijk zijn om advies los te koppelen van het voer?', vraagt Kamminga aan Oosterhoff. 'Dat is lastig, want je levert niet alleen advies, maar je hebt ook verantwoordelijkheid voor een product', vertelt Gerard Oosterhoff. 'Gehele loskoppeling zal daarom niet mogelijk zijn, maar gedeeltelijke ontkoppeling kan wel. Je zou dan moeten formuleren wat bij het standaardadvies hoort en wat extra is. Dat is ook net zo eerlijk voor de buurman die wel brok koopt, maar het bemestingsplan zelf invult.' |