

Leren in een praktijknetwerk

Evaluatie regeling Praktijknetwerken



Leren in een praktijknetwerk

Evaluatie regeling Praktijknetwerken

P.W. Blokland

C.J.A.M de Bont

A. van den Ham

H. Prins

LEI-nota 13-030

Maart 2013

Projectcode 2275000499

LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Leren in een praktijknetwerk; Evaluatie regeling Praktijknetwerken

Blokland, P.W., C.J.A.M de Bont, A. van den Ham en H. Prins

LEI-nota 13-030

33 p., fig., tab., bijl.

Project BO-12.11-001-004, 'Tussentijdse evaluatie van 2 POP-regelingen'

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het EZ-programma Beleidsondersteunend Onderzoek;
Thema: GLB; Cluster: BO-12.11 GLB.

Deze publicatie is beschikbaar op www.wageningenUR.nl/lei

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2013
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Samenvatting	6
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	6
	S.2 Overige uitkomsten	6
	S.3 Methode	7
1	Inleiding	9
	1.1 Aanleiding	9
	1.2 Doelstelling	9
	1.3 Aanpak	9
	1.4 Leeswijzer	11
2	Praktijknetwerken beknopt	12
	2.1 Regeling Praktijknetwerken	12
	2.2 Voorgeschiedenis	13
	2.3 Overzicht praktijknetwerken in de periode 2008-2010	13
3	Uitkomsten evaluatie	16
	3.1 Algemeen	16
	3.2 Proces van Praktijknetwerken	17
	3.2.1 Aanvraag en toekenning van projecten	17
	3.2.2 Mening van leden van de beoordelingscommissie	18
	3.2.2 Mening van de netwerkbegeleiders	19
	3.2.4 Mening van de deelnemers	21
	3.3 Inhoudelijke en procesmatige resultaten	23
	3.4 Meerwaarde en tevredenheid	24
	3.5 Overige bevindingen	25
	3.6 Mening van afgewezen aanvragers	26
4	Conclusies en discussie	28
	4.1 Conclusies	28
	4.2 Discussie	28
	4.2.1 Motivatie belangrijkste factor	28
	4.2.2 Methode van leren	29
	4.2.3 De houding na een afwijzing	30
	4.3 Aanbevelingen	30
	Literatuur en websites	31
	Bijlagen	32
	1 Resultaten eerdere evaluaties	32

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

De tevredenheid en het enthousiasme bij zowel deelnemers, netwerkbegeleiders en uitvoerders van de regeling Praktijknetwerken over zowel de regeling als het resultaat is groot. Ruim 80 tot 90% van de deelnemers is tevreden of zeer tevreden en stelt dat de doelstelling van het netwerk geheel of zelfs boven verwachting is gerealiseerd.

De regeling Praktijknetwerken wordt zowel procesmatig als inhoudelijk een succes genoemd. Door samenwerking tussen agrariërs in een netwerk kunnen problemen doeltreffend worden aangepakt. De regeling appelleert aan het beste in de mens omdat die het innoverend, ondernemend en samenwerkend vermogen van de deelnemers ondersteunt. Ook wordt de strategische ruimte (totaal van keuzemogelijkheden voor oplossingen van problemen of uitdagingen) van de deelnemers aan de regeling vergroot. De mix van kennis levert direct waarde op en de veerkracht van de deelnemers wordt door de meeste netwerken versterkt.

Leden van de beoordelingscommissie benadrukken dat het succes van de regeling losstaat van de daadwerkelijk behaalde resultaten. In de netwerken wordt vooral geleerd. Daar horen successen, maar ook teleurstellingen bij.

Er zijn drie typen netwerken te onderscheiden:

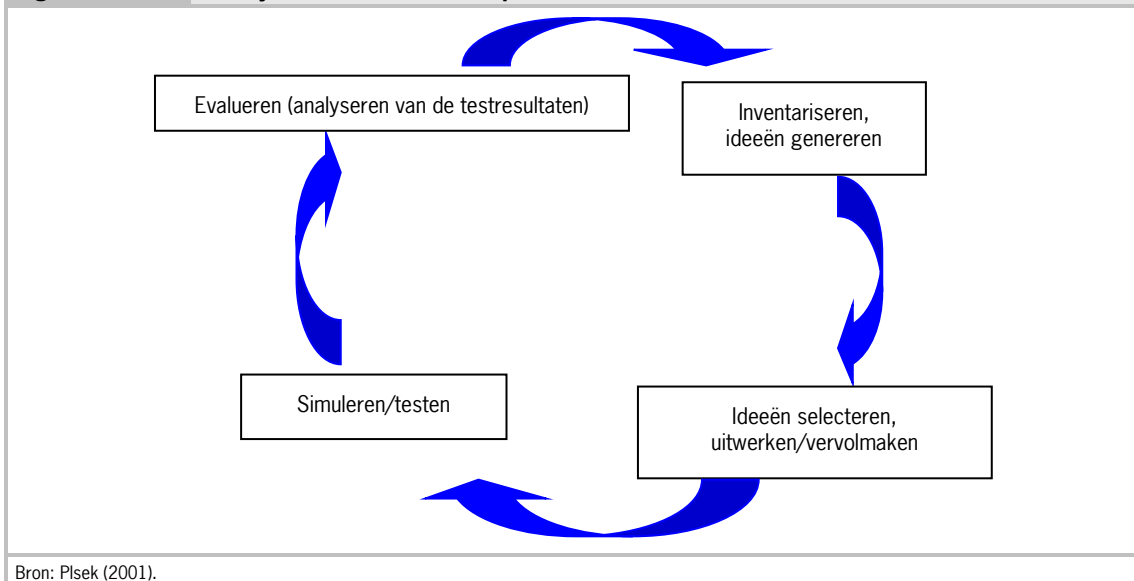
1. Netwerken die functioneren als studieclubs: vooral gericht op de inhoud en praktische oplossingen.
2. Lerende netwerken: netwerken waarin deelnemers aan de slag gaan met een bepaald onderwerp of thema.
3. Strategisch verruimende netwerken: een breed maatschappelijke insteek van het netwerk. De ruime omgeving van het netwerk wordt erbij betrokken.

De regeling Praktijknetwerken streeft vooral naar netwerken van het derde type.

S.2 Overige uitkomsten

De werkwijze van de praktijknetwerken kan schematisch worden weergegeven met de methode in figuur S.1.

Figuur S.1 Leercyclus in de netwerkaanpak



De vorm waarin praktijknetwerken de bovenstaande aanpak uitwerken kan verschillend zijn. Dit hangt vooral af van de problematiek die in het netwerk opgepakt wordt.

Indieners van afgewezen voorstellen gaan verschillend met de afwijzing om. Soms leidt de afwijzing tot frustratie en het niet verder aanpakken van het knelpunt. Ook kan een afwijzing leiden tot het zoeken van mogelijkheden om andere partijen bij de oplossing van het knelpunt te betrekken. Hierdoor kan buiten de regeling om aan een oplossing worden gewerkt. De afwijzing leidt wel tot vertraging of een minder ver gaand voorstel.

Een belangrijke aanbeveling die uit de evaluatie naar voren komt is dat bij het toepassen van de regeling een blijvende kritische houding is geboden. Het doel van de regeling is bij te dragen aan kennisontwikkeling, kennisverspreiding en vergroting van de strategische ruimte. De regeling zou geen automatisme moeten worden waarbij het enkel gaat om het beschikbare subsidiebedrag in stand te houden dan wel geheel uit te nutten. De regeling zou, indien de kwaliteit van de aanvragen verslechtert, opnieuw tegen het licht moeten worden gehouden.

Als aanvulling hierop geven leden van de beoordelingscommissie aan dat de tijd rijp is om een aantal criteria verder aan te scherpen om de kwaliteit van de ingediende netwerkvoorstellen te verbeteren. Zo zouden partijen die stelselmatig slechte aanvragen indienen 'gestraft' kunnen worden. Ook kan bij de aanvraag meer aandacht worden geschonken aan de kwaliteit van de netwerkbegeleider.

S.3 Methode

In het kader van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) wordt sinds een aantal jaren ondersteuning gegeven aan Praktijknetwerken. Dit vormt een onderdeel van het Plattelandsontwikkelingsbeleid, de 2e pijler van het GLB.

Deze evaluatie van de regeling Praktijknetwerken is op verzoek van het ministerie van Economische Zaken opgesteld. De evaluatie richt zich alleen op de kleine praktijknetwerken in de jaren 2008-2010.

Het doel van deze evaluatie is:

1. Inzicht verschaffen in de toepassing van de (kleine) praktijknetwerken;
2. Bij te dragen aan een succesvolle inzet van het instrument Praktijknetwerken in het GLB vanaf 2014 (POP III, met als looptijd 2014-2020).

De evaluatie is als volgt uitgevoerd:

- Aan de hand van een analyse van de data, die zijn aangeleverd door Dienst Regelingen, worden vragen beantwoord over het bereik en dergelijke van de regeling;
- Door de gebruikers van de regeling (vooral agrariërs en ook procesbegeleiders) te interviewen aan de hand van een vragenlijst worden de (positieve en negatieve) ervaringen met de regeling vastgesteld;
- Naast de feitelijke gebruikers worden ook enkele afgewezen aanvragers geïnterviewd, vooral om inzicht te krijgen hoe zij omgaan met het voor toepassing van de regeling voorgelegde vraagstuk op hun bedrijf;
- Naast de diepte-interviews met gebruikers van de regeling, worden in oriënterende gesprekken met de verantwoordelijken voor de uitvoering (Dienst Regelingen) en voor het beleid van de regeling (voormalig ministerie van EL&I) eveneens ervaringen vastgelegd, en punten gesignaleerd die voor verbetering in aanmerking komen.
- Bovendien worden diepte-interviews gehouden met beoordelingscommissieleden en netwerkbegeleiders.

Bij de keuze van de te interviewen agrariërs (veehouders) is erop gelet dat de verschillende typen van veehouderijbedrijven (melkvee, varkens, pluimvee en dergelijke) en de verschillende regio's in Nederland zo goed mogelijk gespreid zijn vertegenwoordigd. Gezien de omvang van het onderzoek is het aantal te interviewen bedrijven beperkt. Omdat er bovendien vrij grote verschillen bestaan tussen de praktijknetwerken onderling (aantal bedrijven, soort onderwerp dat centraal staat in de netwerken, enzovoort) is het niet mogelijk een (volledig) representatief beeld te geven.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het kader van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) wordt sinds een aantal jaren ondersteuning gegeven aan Praktijknetwerken. Dit vormt een onderdeel van het Plattelandsontwikkelingsbeleid, de 2e pijler van het GLB. De regeling Praktijknetwerken is een van de maatregelen met als doel het versterken van het concurrentievermogen van de landbouw- en de bosbouwsector, de as 1 van het Plattelandsontwikkelingsbeleid. De regeling Praktijknetwerken valt met de regelingen 'Demonstratienetwerken' en 'Beroepsopleiding en voorlichting' onder maatregel 111 van het 2e Plattelandsontwikkelingsprogramma van Nederland (POP II). Het POP II loopt van 2007 tot en met 2013.

Deze evaluatie heeft LEI Wageningen UR op verzoek van het ministerie van EZ opgesteld. De evaluatie richt zich alleen op de kleine praktijknetwerken. Hierbij betreft het de toepassing van deze regeling in de jaren 2008-2010 in de veehouderij. Hierdoor blijven, in overleg met de opdrachtgever, de grote praktijknetwerken en ook de toepassing van de regeling Praktijknetwerken in de plantaardige sectoren buiten beschouwing. Deze laatste regeling is in 2010 van start gegaan.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is:

1. Inzicht te verschaffen in de toepassing van de (kleine) praktijknetwerken over de periode 2008-2010. Hierbij gaat het om zaken als het bereik (welke agrariërs hebben de regeling benut), de effectiviteit (worden de vooraf beoogde doelen gerealiseerd met de inzet van de regeling) en de efficiency (doelmatigheid in de uitvoering bij de agrariërs en bij DR);
2. Bij te dragen aan een succesvolle inzet van het instrument Praktijknetwerken in het GLB vanaf 2014 (POP III, met als looptijd 2014-2020). Op basis van deze evaluatie worden aanbevelingen tot verbetering en of vernieuwing aan het ministerie voorgelegd.

1.3 Aanpak

Centraal in de evaluatie staat het vaststellen van de ervaringen met de regeling Praktijknetwerken bij de betrokken agrariërs en adviseurs (procesbegeleiders) evenals bij degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering (Dienst Regelingen) en voor het beleid van de regeling (EZ).

De ervaringen worden vastgelegd aan de hand van een aantal onderzoeksvragen, die zijn opgesteld in overleg met het ministerie van EZ. In essentie zijn de vragen:

(Ten aanzien van proces, netwerken)

1. Draagt het samenwerken in een netwerk bij aan het vinden van een oplossing voor het gestelde probleem?
Welke ontwikkeling heeft het netwerkproces doorlopen?
Welke technieken zijn daarvoor gebruikt?
Was er zonder het netwerk hetzelfde resultaat behaald?
2. Wat is de rol van de procesbegeleider?
Welke invloed heeft de procesbegeleider gehad op het netwerk?
3. Heeft de procesbegeleider ondersteuning gehad van Wageningen UR?
Heeft dat bijgedragen tot een beter netwerkproces?
4. Wie nam het initiatief voor het netwerk (en aanvragen van subsidie), een veehouder of een begeleider?

5. Is het netwerk ook voor andere zaken dan het oplossen van het probleem benut?
6. Is het netwerk in stand gebleven nadat de subsidieperiode (van 2 jaar) was verstreken?
Is in de loop van het proces nog toenadering gezocht tot andere partijen die eerst niet in beeld waren?

(Ten aanzien van inhoud)

7. Zijn door de samenwerking in het netwerk de producten en of productieprocessen van het bedrijf verbeterd?
Zijn de vooraf gestelde doelen behaald? Zo neen, welk resultaat is wel behaald?
Was het resultaat naar tevredenheid?
Heeft het werken in netwerken nieuwe inzichten opgeleverd?
8. Had het resultaat van de samenwerking in een netwerk ook zonder een netwerk behaald kunnen worden?
9. Wat is de impact van het samenwerken in het netwerk op de veehouderijbedrijven?
En wat is de impact op andere deelnemers in het netwerk?
10. En wat is mogelijk de impact van de samenwerking op anderen (omgeving, gemeenten, burgers, bedrijven)?

In samenhang met de voorgaande vragen is in de evaluatie aandacht voor (vooral) de volgende punten:

- Meerwaarde van de samenwerking en het netwerkproces (in het Praktijknetwerk).
- Op welk(e) aspect(en) van de bedrijfsvoering was de samenwerking in het netwerk toegespitst?
- Redenen om de Praktijknetwerken te starten.
- Overheidsrol en rol van het subsidie-instrumentarium.
- Duur van het project.

Verder wordt antwoord gegeven op de vraag hoeveel (gesubsidieerde) netwerken er zijn, hoeveel deelnemers zij hebben en hoeveel andere partijen bij het netwerk zijn betrokken.

Om de genoemde onderzoeksvragen te beantwoorden zijn de volgende wegen bewandeld:

- Aan de hand van een analyse van de data, die zijn aangeleverd door de Dienst Regelingen, worden vragen beantwoord over het bereik en dergelijke van de regeling;
- Door de gebruikers van de regeling (vooral agrariërs en ook procesbegeleiders) te interviewen aan de hand van een vragenlijst worden de (positieve en negatieve) ervaringen met de regeling vastgesteld;
- Naast de feitelijke gebruikers worden ook enkele afgewezen aanvragers geïnterviewd, vooral om inzicht te krijgen in hoe zij omgaan met het voor toepassing van de regeling voorgelegde vraagstuk op hun bedrijf;
- Naast de diepte-interviews met gebruikers van de regeling, worden in oriënterende gesprekken met de verantwoordelijken voor de uitvoering (Dienst Regelingen) en voor het beleid van de regeling (EZ) eveneens ervaringen vastgelegd, en punten gesignaleerd die voor verbetering in aanmerking komen.
- Bovendien worden diepte-interviews gehouden met beoordelingscommissieleden en netwerkbegeleiders.

Bij de keuze van de te interviewen agrariërs (veehouders) is erop gelet dat de verschillende typen van veehouderijbedrijven (melkvee, varkens, pluimvee en dergelijke) en de verschillende regio's in Nederland zo goed mogelijk gespreid zijn vertegenwoordigd. Gezien de omvang van het onderzoek is het aantal te interviewen bedrijven beperkt. Omdat er bovendien vrij grote verschillen bestaan tussen de praktijknetwerken onderling (aantal bedrijven, soort onderwerp dat centraal staat in de netwerken, enzovoort) is het niet mogelijk een (volledig) representatief onderzoek te doen.

1.4 Leeswijzer

Dit evaluatierapport begint, in hoofdstuk 2, met een korte beschrijving van de regeling Praktijknetwerken. Hoofdstuk 3 geeft, aan de hand van de nu uitgevoerde evaluatie, de resultaten en ervaringen met de Praktijknetwerken weer. Hierin vormen de uitkomsten van de interviews een substantieel deel. Daarnaast is gebruik gemaakt van beschikbare literatuur. In hoofdstuk 4 worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen zijn suggesties voor verbeteringen, ook met het oog op de invulling van 3e Plattelandsontwikkelingsprogramma van Nederland (POP III), in het GLB na 2013 (looptijd 2014-2020).

2 Praktijknetwerken beknopt

2.1 Regeling Praktijknetwerken

Met het oog op het versterken van het concurrentievermogen van de land- en bosbouw (as 1 van het Plattelandsontwikkelingsbeleid) bestaat er onder meer een subsidieregeling Praktijknetwerken (Regiebureau POP, 2011). De regeling vormt een onderdeel van maatregel 111, Beroepsopleiding en Voorlichting, en is gebaseerd op enkele EU-verordeningen uit 2005 (nr. 1698) en 2006 (nr. 1974).

Het doel van de regeling Praktijknetwerken is het bijdragen aan het ontwikkelen en verspreiden van innovatieve kennis en (management)technieken en het vergroten van de strategische ruimte (bijvoorbeeld het inslaan van andere wegen in de bedrijfsontwikkeling), zodat meer agrariërs (boeren, tuinders) van die kennis en technieken gebruik gaan maken. Een kenmerk van praktijknetwerken is dat 'de deelnemers leren in een netwerk', maar de deelnemers zijn nadrukkelijk niet alleen agrariërs. Ook anderen, bijvoorbeeld onderwijs, onderzoek, waterschappen en gemeenten, kunnen meedoen aan de netwerken waarin coalitievorming en interactie juist nieuwe kennis oplevert, die de landbouw kan innoveren en verder ontwikkelen. Anders gezegd is het doel 'kennisontwikkeling en innovatie door kennisuitwisseling'. Meer concreet bestaat het doel uit: de ontwikkeling van nieuwe, betere of meer hoogwaardige producten en of het verbeteren van productiewijzen of productieprocessen.

De praktijknetwerken zijn samenwerkingsverbanden van met name primaire agrarische ondernemingen (land- of tuinbouwbedrijven), agro-mkb-ondernemingen (adviesinstellingen, accountancybureaus) en van kennisinstellingen. Daarnaast kunnen ook andere ketenpartijen deel uitmaken van het netwerk. Ook verenigingen van agrariërs kunnen deelnemen aan een praktijknetwerk.

Voor de kleine netwerken vormen landbouwondernemingen de doelgroep (een klein netwerk heeft minimaal twee deelnemers); voor de grote netwerken (met minimaal acht deelnemers) bestaat de doelgroep ook uit agro-mkb-ondernemingen en kennisinstellingen.

De (financiële) steun die in het kader van de regeling wordt verleend, heeft tot doel eraan bij te dragen dat de netwerken gemakkelijker tot stand komen en in stand blijven met het oog op de beoogde kennisuitwisseling, ontwikkeling en innovatie. Subsidiabele kosten zijn de kosten van de begeleider/projectuitvoerder, de organisatorische kosten (zaalhuur, bureaukosten en dergelijke), de kosten van het vastleggen en verspreiden van kennis (drukwerk, internetapplicaties) en van de inhuur van kennis (agrariërs buiten het netwerk, deskundigen, onderwijs - en kennisinstellingen). De subsidie bedraagt ten hoogste 80% van de subsidiabele kosten (voor de grote netwerken is de subsidie lager: 70%).

Per jaar geldt een budget (subsidieplafond) voor de Praktijknetwerken, waarbij een onderscheid is gemaakt in bedragen voor de kleine respectievelijk voor de grote netwerken. Per aanvraag geldt een maximum voor het subsidiebedrag; voor de kleine netwerken is dit 40.000 euro (in 2010).¹ Voor het geheel van maatregelen onder fiche 111 is voor de periode 2007-2013 een totaal (verwacht) budget gesteld van 66,66 mln. euro. Dit bedrag wordt voor 26 mln. gefinancierd door private partijen, voor eveneens 26 mln. uit nationale steun en voor 14,66 mln. door de EU. In tabel 2.1 worden enkele kengetallen van de regeling Praktijknetwerken voor de jaren 2007 tot en met 2011 weergegeven.

¹ Voor de grotere netwerken is er een minimum- en een maximumbedrag.

Tabel 2.1	Kengetallen van de regeling Praktijknetwerken in de periode 2007-2011 c)				
	2007	2008	2009	2010	2011
Beschikbaar budget (x mln.)	1,0	1,0	1,0	1,7	2,0
Aangevraagd budget (x mln.)	1,2	1,4	1,7	6,3	6,2
Verleend budget (x mln.)	0,7	1,0	1,0	1,7	2,0
Vastgesteld budget (x mln.)	0,5	0,9	0,7 a)	0,3 b)	0,03 b)
Aantal aanvragen	56	60	69	169	166
Toegewezen aanvragen (%)	50	70	59	27	32

a) Enkele toegewezen aanvragen zijn nog niet vastgesteld; b) Een groot deel van de aanvragen is nog niet vastgesteld; c) Getallen zijn afgerond.
Bron: Dienst Regelingen (2012).

De duur van het project is 2 jaar voor de kleine netwerken (en 3 jaar voor de grote).

De netwerken worden door de overheid gekozen op basis van vernieuwende onderwerpen en het doorstromen van kennis van de betreffende onderwerpen (lerend vermogen). De (maatschappelijke) urgentie van het te behandelen onderwerp kan ook een selectiecriteria zijn.

Voor de deelname aan de regeling Praktijknetwerken zijn vooraf streefwaarden geformuleerd. Het hierin genoemde aantal deelnemers is 4.700. Voor het aantal trainingdagen van deelnemers is de streefwaarde gesteld op 28.200. Deze waarden gelden voor de gehele periode van POP II, 2007-2013. Voor de zogenoemde nieuwe uitdagingen, voor de (kortere) periode 2009-2013, is de streefwaarde 1.000 deelnemers en 6.000 trainingdagen.

De regeling wordt uitgevoerd en beheerd door de Dienst Regelingen van het ministerie van EZ. Aanvragen kunnen digitaal worden ingediend.

De aanvrager van de subsidie is in principe een agrarische ondernemer of een derde die door de ondernemer hiertoe is gemachtigd. Aanvragen kunnen worden ingediend in bepaalde perioden van het jaar.

2.2 Voorgeschiedenis

De regeling Praktijknetwerken is een vervolg op een onderzoekprogramma 'Netwerken in de Veehouderij' (NidV). Dit programma is in de periode 2004-2007 uitgevoerd door de Animal Sciences Group van Wageningen UR. Opdrachtgever van die regeling was het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Resultaten van het betreffende onderzoek zijn gepubliceerd op de website van 'Verantwoorde veehouderij'. Deze geeft ook een overzicht per jaar van de gestarte netwerken; per jaar gaat het om ongeveer 30 netwerken. Zie:

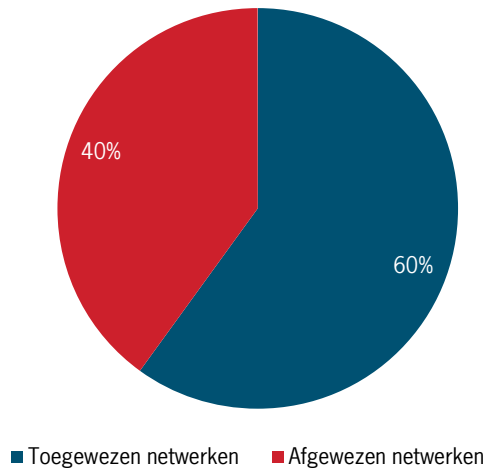
<http://www.verantwoordeveehouderij.nl/index.asp?home/nieuwsbrief/archief/index.asp>

In bijlage 1 wordt kort ingegaan op de evaluatie van deze regeling.

2.3 Overzicht praktijknetwerken in de periode 2008-2010

In de periode 2008-2010 (aanvraagperiode 2007-2009) hebben 185 agrariërs een aanvraag ingediend voor de regeling Praktijknetwerken (veehouderij). Hiervan zijn de meeste aanvragen toegewezen (60%), zie figuur 2.1. De overige 40% van de aanvragen is afgewezen.

Figuur 2.1 Percentage toe- en afgewezen praktijknetwerken in de periode 2008-2010 a)



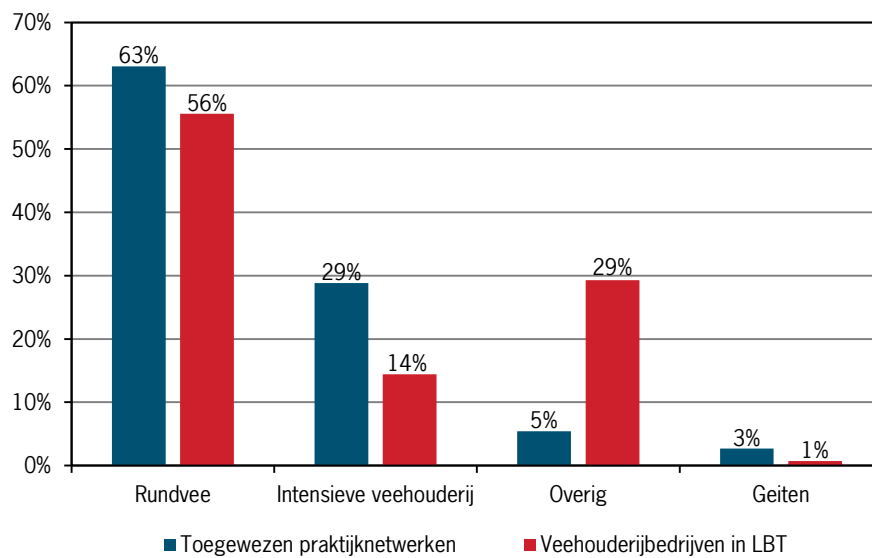
a) Aanvraagperiode 2007-2009.
Bron: Dienst Regelingen (2012).

De verdeling van de toegewezen praktijknetwerken is weergegeven in figuur 2.2. Daarnaast geeft de figuur de verdeling van de totale populatie veehouderijbedrijven in Nederland weer voor de periode 2008-2010. Hieruit blijkt dat een groot deel van de aanvragers vanuit de rundveesector komt. Dit zijn vooral melkveehouders. Daarnaast maken pluimvee- en varkenshouders ook relatief veel gebruik van de regeling. De overige sectoren bestaan bijvoorbeeld uit ondernemers met paarden, schapen en konijnen. Geitenhouders maakten voor 3% gebruik van de regeling.

Door de toegewezen praktijknetwerken te vergelijken met de totale groep veehouderijbedrijven in Nederland wordt een beeld verkregen over de verhouding van de toegewezen praktijknetwerken in relatie tot de werkelijke verdeling van veehouderijbedrijven in Nederland. Te zien is dat de rundvee-, geitensector en intensieve veehouderij oververtegenwoordigd zijn. De overige sector is juist ondervertegenwoordigd.

De afgewezen praktijknetwerken laten een vergelijkbaar beeld zien als de toegewezen netwerken.

Figuur 2.2 Percentage toegewezen praktijknetwerken verdeeld naar sector en totaal veehouderijbedrijven in de periode 2008-2010 a)



a) Aanvraagperiode 2007-2009.

Bron: Dienst Regelingen (2012) en CBS Landbouwtelling (2012).

3 Uitkomsten evaluatie

3.1 Algemeen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met beoordelingscommissieleden, Dienst Regelingen, EZ, netwerkbegeleiders, deelnemers aan de praktijknetwerken en afgewezen aanvragers van de regeling beschreven.

De eerste ervaring van de interviewers is dat de respons van de deelnemers zeer hoog is geweest. Van 16 praktijknetwerken waarvan de aanvraag was goedgekeurd, is een deelnemer gebeld. Slechts één daarvan weigerde medewerking te verlenen. Deze ondernemer kon opgedane ervaringen niet goed meer weergeven omdat de periode waarin het praktijknetwerk actief was, te lang geleden was. Eén van de overblijvende 15 netwerken werd na één bijeenkomst door de netwerkbegeleider beëindigd omdat moest worden geconcludeerd dat er te weinig openheid en consensus tussen de deelnemers was.

Van de 14 praktijknetwerken die de hele looptijd actief bleven, waren er twee met een omvang van meer dan 70 veehouders (ongeveer 15%). Bij de overige 85% deden maximaal 20 veehouders mee, waarvan 25% met maximaal 5 deelnemers, 40% met 6 tot 10 deelnemers en 35% met 10 tot 20 deelnemers. Het aantal netwerkbegeleiders varieerde van 1 tot 4, waarbij het hoogste aantal voor de twee grootste netwerken actief was. Voor de overige praktijknetwerken is meestal sprake van 1, soms 2 of 3 begeleiders. Als er meer dan één begeleider werd genoemd, was er, naast een procesbegeleider, sprake van een inhoudelijk begeleider.

De praktijknetwerken hebben praktisch alle 2 jaar gefunctioneerd. Ruim 20% van de netwerken bleef na beëindiging van de looptijd van de regeling in stand. Dit is minder in vergelijking met de regeling *Samenwerking bij innovatie* (Van der Meulen et al., 2012). In een enkel geval was het netwerk aanleiding tot een vervolgnetwerk met een aanvullende doelstelling.

Partijen als gemeenten of waterschappen waren niet betrokken bij de praktijknetwerken waarvan een deelnemer is geïnterviewd. Wel was er soms contact met de voormalige ministeries van LNV en VROM, bijvoorbeeld als een projectresultaat moest worden omgezet in regelgeving. Dat geeft direct aan dat contacten met andere partijen alleen tot stand komen als deze contacten gericht konden bijdragen aan het doel van het praktijknetwerk. Behalve inhoudelijk deskundigen van DLV en Wageningen UR gaat het in nog meerdere mate om ketenpartijen en belangenorganisaties zoals dierenartsen, veevoerleveranciers en -specialisten, kunstmestleveranciers, slachterijen, belangenbehartigingsorganisaties, dienstverlenende bedrijven op het gebied van ICT, managementprogramma's en melkcontrole. In één geval was Natuurmonumenten betrokken omdat zij probleem eigenaar waren. De inhuur van andere partijen is dus zeer divers maar wel doelgericht.

De frequentie van bijeenkomsten varieerde van 'niet vaak' tot 'zeer regelmatig.' Meestal is er echter sprake van een frequentie van één keer per drie maanden. Tussentijds werd veel via e-mail gecommuniceerd, ook als het ging om vervolgoopdrachten of het herzien van afspraken.

De helft van de praktijknetwerken komt voort uit een praktisch probleem ervaren door de ondernemer in zijn dagelijkse praktijk. De ondernemer ervoer dit probleem, maar deed er in eerste instantie niets mee, waardoor het niet werd opgelost. Bij de andere helft van de praktijknetwerken werd door een andere partij geconstateerd dat er een probleem was dat door ondernemers inderdaad werd gevoeld als een probleem. Niet duidelijk is echter of agrarische ondernemers het zodanig als een knelpunt zagen dat ze er in de dagelijkse praktijk last van hadden. Voor de helft van de praktijknetwerken was de agrarische ondernemer de oorspronkelijke initiatiefnemer, in de andere gevallen was dat een stichting, een bedrijf (bijvoorbeeld een slachterij), een belangenbehartiger (LTO) of een netwerkbegeleider. Inhoudelijk gezien kan de aanleiding zijn:

- Het niet goed lopen van bedrijfs- en/of ketenprocessen waardoor ontwikkelingen stikken of niet van de grond komen of opbrengsten tegenvallen (35%);

- Slechte beschikbaarheid van data, andere gegevens en kennis waardoor goedkope mogelijkheden blijven liggen (30%);
- Gezondheids- en kwaliteitsaspecten (35%).

Het omschrijven van de doelstellingen die met het praktijknetwerk zouden moeten worden behaald zijn, op enkele uitzonderingen na, kwalitatief omschreven. Daarbinnen was er verschil tussen de mate van kernachtigheid. Soms zeer breed en enigszins vaag ('kijken of het wat voor ons is', 'inzicht krijgen in', 'basis leggen voor'), soms (zeer) kernachtig ('realiseren van borgingssysteem voor de kwaliteit van de biggen' of 'realiseren managementsysteem'). In een enkel geval zeer kwantitatief: realiseren van 3% minder biggensterfte.'

3.2 Proces van Praktijknetwerken

3.2.1 Aanvraag en toekenning van projecten

Aan de toekenning van subsidie aan een te vormen praktijknetwerk gaat een uitgebreide selectieprocedure vooraf. Centraal in deze procedure staan de beoordelingscommissies, die speciaal voor dit doel zijn ingesteld. Voor de evaluatie zijn diepte-interviews gehouden met enkele commissieleden en medewerkers van Dienst Regelingen en EZ.

De route vanaf de aanvraag van de subsidie tot de toekenning verloopt als volgt:

- a. Informatiebijeenkomst. Deze bijeenkomst heeft als doel veehouders te informeren over de mogelijkheid van subsidieverlening voor innovatieve netwerken. De bijeenkomst wordt rond de maand september gehouden.
- b. Aankondiging van openstelling. Dit gebeurt gewoonlijk in september.
- c. Daadwerkelijke openstelling. Gedurende de maand mei (2012) is de regeling open en kunnen aanvragen worden ingediend. In de periode 2007-2011 was dit september-oktober.
- d. Aanvragen komen binnen bij DR.
- e. DR stuurt de aanvragen door naar de betreffende themacommissie. Om de aanvragen goed te kunnen beoordelen, zijn vijf thema's, al naargelang van ingediende aanvragen, onderscheiden: Melkvee, intensieve veehouderij, akkerbouw, glastuinbouw en verbrede landbouw. Voor ieder thema zijn drie of vier deskundigen aangesteld die de aanvragen beoordelen. De samenstelling van deze commissies is in principe geheim. Het idee hierachter is dat de beoordelaars niet direct door de aanvrager benaderd kunnen worden en mogelijk beïnvloed zouden kunnen worden. De zuiverheid van de beoordeling is belangrijk. Men wil bovendien de aanvragen zo objectief mogelijk beoordelen. Dat kan door bijvoorbeeld de naam van de aanvrager en beoogd begeleider in eerste instantie te anonimiseren.
- f. De themacommissie beoordeelt op basis van het schriftelijk ingediende plan of de aanvragen voldoen aan de algemene voorwaarden. Inhoudelijk moet het gaan over de ontwikkeling van nieuwe, betere of meer hoogwaardige landbouwproducten, dan wel een verbetering van de productiewijze of het proces. Vanaf 2012 moet de aanvraag bovendien één of meer van de thema's klimaat, duurzame energie, waterkwaliteit of biodiversiteit bevatten.
- g. De themacommissie rangschikt de aanvragen op grond van de verschillende beoordelingscriteria, te weten doeltreffend qua thema en aanpak, communicatie, procesmatig perspectief, samenstelling van het netwerk, duurzaamheid en verhouding kosten/kwaliteit.
- h. DR legt de bevindingen van de deskundigencommissie, inclusief rangschikking, voor aan de beoordelingscommissie.
- i. De beoordelingscommissie geeft het definitieve oordeel op advies van deskundigen. Zij bestaat uit twee vaste leden van de beoordelingscommissie RLS en vertegenwoordigers uit de deskundigencommissies (4 à 5 leden). Deze personen worden jaarlijks door DR aangesteld. De leden van de commissie brengen opnieuw een ranking aan, eveneens op grond van bovenstaande criteria. Daartoe lezen zij alle aanvragen opnieuw door, nemen kennis van het advies van de sectorcommissies, nemen deze kritisch

onder de loep, leggen de adviezen van de verschillende commissies naast elkaar en bespreken de ranking om te komen tot een gezamenlijk oordeel. Daarbij staat de meerwaarde van de subsidieverlening voor de maatschappij als geheel op de eerste plaats.

- j. De adviescommissie geeft haar bevindingen door aan DR. Het oordeel is per project van een motivatie voorzien. Daarmee is de taak van de adviescommissie afgerond. DR bekijkt de geselecteerde projecten nog op contracteerbaarheid en neemt vervolgens telefonisch contact op met de aanvragers om hen van de uitslag in kennis te stellen. Door deze transparante aanpak is de acceptatie van de uitslag over het algemeen hoog en wordt zelden protest aangetekend tegen de uitslag. Daarop volgt een schriftelijke uitslag. De doorlooptijd vanaf aanvraag tot uitslag van de beoordeling is ongeveer vier maanden.

Volgens de geïnterviewden is de kwaliteit van de aanvragen sterk wisselend. Een groot deel van de aanvragen is fors onder de maat. De aanvragen zijn qua kwaliteit in vier segmenten te verdelen (zie figuur 3.1).

Figuur 3.1		Kwaliteit van de aanvragen	
		Inhoudelijk	
		slecht	goed
Formulering	slecht	Deze aanvragen worden afgewezen	Een slechte formulering van het voorstel mag geen reden zijn om het project af te wijzen. Volgens de beoordelaars is men goed in staat om het nut van een netwerk te onderkennen, ook als de aanvraag slecht is geformuleerd
	goed	De beoordelaars geven aan dat het voor hen over het algemeen niet moeilijk is om door de mooie formuleringen heen te prikken en een slecht voorstel te herkennen. Vaak gaat het hier om niet-bestaande problemen, individuele stokpaardjes of reeds bekende resultaten	Uiteraard krijgen deze aanvragen een positieve beoordeling

Jaarlijks zijn er ongeveer 60 aanvragen ingediend, waarvan ruwweg 60% wordt goedgekeurd.

3.2.2 Mening van leden van de beoordelingscommissie

Volgens de geïnterviewde beoordelaars is de regeling een groot succes. De beoordelaars stoelen deze kwalificatie op:

1. Het appel van de regeling aan het beste in de mens. De regeling ondersteunt het innoverend, ondernemend en samenwerkend vermogen van de mens;
2. De hoge mate van enthousiasme binnen de netwerken en onder de procesbegeleiders. De strategische ruimte (totaal van keuzemogelijkheden voor oplossingen van problemen of uitdagingen) van de betrokken ondernemers is nadrukkelijk vergroot, de mix van kennis levert direct waarde op en de veerkracht van ondernemers wordt in de meeste netwerken versterkt;
3. De outcome van de netwerken. De term 'outcome' is daarbij breder dan de term 'output'. Output is beperkt tot de vraag of het vooraf gewenste resultaat ook daadwerkelijk is behaald. Outcome is veel breder. Het gaat dan om vragen als: Hoe heeft het netwerk gefunctioneerd? Wat heeft het netwerk geleerd? Welke acties zijn daadwerkelijk ondernomen om maatschappelijke organisaties bij het probleem te betrekken? Is een maatschappelijk probleem centraal gesteld om tot (verrassende) oplossingsrichtingen te komen? De outcome (= meerwaarde) is in het laatstgenoemde geval een verbeterde relatie tussen de agrarische sector en de burger. Het netwerk draagt dan bij aan een duurzaam beklivende maatschappelijke relevantie;

4. Het samenwerken van veehouders en andere partijen binnen een netwerk. Dit speelt een zeer positieve rol. Voor het werk van eenlingen is de meerwaarde te gering om op deze wijze gesubsidieerd te mogen worden.

De beoordelaars benadrukken dat het succes van de regeling losstaat van de daadwerkelijk behaalde resultaten. In netwerken wordt vooral geleerd. Daar horen successen en teleurstellingen bij. De ervaringen van dat leerproces nemen de deelnemers mee. In die zin kan er nooit sprake zijn van een mislukking.

Ondanks dit zeer positieve oordeel hebben de geïnterviewden een aantal suggesties om de regeling verder te verbeteren:

- a. Nu de regeling een aantal jaren wordt uitgevoerd is de tijd rijp om een aantal criteria verder aan scherpen om de kwaliteit van de voorstellen te verbeteren. Hierbij valt te denken aan een meer actieve communicatie vanuit het netwerk met sector, bedrijfsleven en maatschappij.
- b. Stel een 'strafregeling' in voor partijen die stelselmatig slechte aanvragen indienen.
- c. Behoud de voorwaarde dat 20% van de kosten op een andere wijze dan via subsidie moet worden gefinancierd (de zogenaamde 80/20-regeling). Echter, accepteer niet dat de immateriële bijdrage van de deelnemers in die 20% wordt meegenomen. Die is namelijk al verrekend in het subsidiepercentage.
- d. Maak het de beoordelaars mogelijk in contact te staan met de potentiële en lopende netwerken. Dat levert volgens hen een aantal voordelen op. Contact tijdens het toetsingstraject met de indieners levert op dat de deskundige beter in staat is de drijfveren en het enthousiasme van het netwerk in te schatten. Een 'pitch' zou daarvoor goed kunnen werken. Men zou dan ook tips kunnen meegeven aan de aanvrager om te komen tot een goed voorstel. Na beoordeling van de aanvragen is de taak van de beoordelaars in principe afgelopen. Een aanbeveling is om deze taak nog iets verder uit te breiden. De kwaliteit van hun werk kan verbeteren als zij ook zicht krijgen op de daadwerkelijke uitvoering van het netwerk. Dat zou kunnen via tussentijdse verslagen, evaluaties en dergelijke. Omgekeerd zouden de deskundigen feedback kunnen geven aan het netwerk.
- e. Borg de kwaliteit van het netwerk door de tussenrapportage een grotere rol te laten spelen. De financiering van de tweede tranche van de subsidie zou bijvoorbeeld af kunnen hangen van de inzet in het eerste deel.
- f. Visiteer de netwerken steekproefsgewijs.
- g. Investeer in de kwaliteit van de netwerkbegeleiders.
- h. Blijf kritisch op het nut van de regeling. Het doel van de regeling is bij te dragen aan kennisontwikkeling, kennisverspreiding en vergroting van de strategische ruimte. De regeling mag geen automatisme worden waarbij het enkel gaat om het beschikbare subsidiebedrag in stand te houden dan wel geheel uit te nutten. De bijdrage van de maatschappij in de vorm van subsidie moet in ieder geval zinvol en aantoonbaar blijven. Indien de kwaliteit van de netwerkaanvragen onvoldoende zou zijn, moet de regeling opnieuw tegen het licht worden gehouden.

3.2.2 Mening van de netwerkbegeleiders

Om de ervaringen vanuit het oogpunt van de procesbegeleiders te kunnen bezien zijn drie interviews gehouden met procesbegeleiders en één met de organisator van de trainingen voor de begeleiders. De rol en de daadwerkelijke aansturing van het netwerk hangt sterk af van het type netwerk. Er zijn drie typen netwerken te onderscheiden:

1. Netwerken die functioneren als studieclubs: vooral gericht op inhoud en oplossingen zoekend naar vaak meer technische problemen door van elkaar te leren. De belangrijkste rol van de begeleider is het leveren en coördineren van kennis.
2. Lerende netwerken. In deze netwerken gaan de ondernemers samen aan de slag met een bepaald onderwerp of thema. De insteek is breder dan alleen kennisuitwisseling. Het gaat ook om kennisontwikkeling, kennis van buiten naar binnen halen en toepassing. De rol van de begeleider is tweeledig: ook kennis inbrengen, maar daarnaast meer verbindend, organiserend en het leggen van verbindingen tussen het netwerk en inhoudelijke experts.

3. Strategisch verruimende netwerken. In deze netwerken wordt breed-maatschappelijk ingestoken. De ruime omgeving van het netwerk wordt actief bij de activiteiten betrokken. Het doel is om de verbinding met de maatschappij aan te gaan en gezamenlijk tot oplossingsrichtingen te komen. De rol van de netwerkbegeleider is verbinden, enthousiasmeren, energie opwekken, op het juiste moment de juiste interventie plegen.

Idealiter streeft de regeling vooral naar netwerken van het derde type. In deze netwerken is de kans dat de doelen van de regeling (ontwikkeling en verspreiding van innovatieve kennis, (management)technieken en het vergroten van de strategische ruimte) en de impact van de resultaten daadwerkelijk worden behaald, het grootst. Of het netwerk inderdaad onder dit type valt hangt, naast de opzet in de aanvraag, af van de begeleider. De kwaliteit van de begeleiders verschilt van persoon tot persoon, evenals hun insteek. Sommige begeleiders voelen zich het meest thuis in een meer inhoudelijke, adviserende en coördinerende rol, anderen zien hun taak meer als procesbegeleider.

De begeleider kan via zijn inbreng het netwerk zodanig sturen en enthousiasmeren dat een netwerk zich in die gewenste richting beweegt. Dat vergt wel het een en ander van de begeleiders. Een deel van de huidige begeleiders heeft hiervoor niet de juiste capaciteiten. Zij zitten vooral in de inhoudelijke problematiek en hebben als motivatie om via inbreng van kennis het netwerk aan oplossingen te helpen. Jaarlijks wordt een aantal trainingsbijeenkomsten voor netwerkbegeleiders gehouden. Deze bijeenkomsten steken vooral in op de procesmatige rol van de begeleiders en zouden veel kunnen betekenen om de vaardigheden van de begeleiders te verbeteren en daarmee een kwaliteitsslag te bewerkstelligen voor het functioneren van het netwerk als geheel. Deze trainingen worden echter matig bezocht. De opkomst is hooguit 50%. De tegenvallende en tanende opkomst heeft diverse oorzaken:

- De begeleiders die op de traditionele manier hun netwerk begeleiden (dus nadruk op kennisoverdracht in plaats van groepssimulering) lijken minder enthousiast om de bijeenkomsten bij te wonen, terwijl het juist voor hen nuttig zou zijn om deze wel te bezoeken.
- De 'één-pitters' worden moeilijk bereikt. Dit zijn de ZZP'ers en freelancers die blijkbaar de tijd niet kunnen vinden om de bijeenkomsten te bezoeken.
- Ook de opkomst van de 'beste' en ervaren begeleiders is tanende. Zij hebben het gevoel in de bijeenkomsten meer te brengen dan te halen.
- Een ander punt van zorg is de sterke wisseling van begeleiders door de verbreding van partijen die op de regeling inschrijven. Daardoor is het moeilijk de bijeenkomsten zodanig in te richten dat het aan ieders verwachtingen voldoet.

De geïnterviewde procesbegeleiders zijn zelf enthousiast over de regeling. Zij zien direct het goede functioneren van de netwerken als middel om allerlei praktische en complexe problemen oplossingsgericht aan te pakken. Daardoor gaat er veel positieve energie uit van de regeling. Zij benadrukken de impact, niet alleen voor de deelnemende veehouders, maar ook voor de andere deelnemers (al is die dikwijls minder duidelijk), voor de sector en in een aantal gevallen ook voor de gehele maatschappij. De begeleiders zeggen hun procesmatige taak in het netwerk het belangrijkste te vinden. Het belang van inhoudelijke kennis wordt eveneens onderkend, maar deze is meer ondersteunend aan het proces.

Ook de begeleiders merken grote verschillen in kwaliteit van de begeleiding. Vooral de meer procesmatig gerichte begeleiders storen zich aan de achterblijvende kwaliteit van sommige collega's; zij zien namelijk dat er met een betere begeleiding meer uit het netwerk kan worden gehaald. Dat is vooral jammer voor het betreffende netwerk.

Een veelgehoorde klacht onder de begeleiders is de grote hoeveelheid tijd en energie die zij moeten steken in administratieve werkzaamheden. Vooral bij de aanvraag is dat het geval. Eén van de onderzochten weet dit te kwantificeren. Hij is gemiddeld bijna drie dagen bezig om een aanvraag rond te krijgen. Bij een slagingspercentage van een derde betekent dit dat hij gemiddeld - omgerekend per goedgekeurd netwerk - 8 à 10 dagen steekt in de aanvraag. Hiermee is dus een groot deel (circa 20%) van de totale kosten van de regeling gemoeid. Naast de aanvraagprocedure kunnen ook tussentijdse veranderingen in

de netwerkopzet (als gevolg van voortschrijdend inzicht) debet zijn aan ergernissen in de administratieve sfeer. Bovendien duurt het in een dergelijk geval lang voordat hier vanuit DR toestemming wordt gegeven. Een andere zorg van de begeleiders is dat de financiële verantwoordelijkheid bij één persoon binnen het netwerk ligt. Openheid binnen het netwerk over de financiële gang van zaken is dus geboden.

De coördinator van de trainingen en de bevroegde begeleiders noemen een aantal suggesties op verschillende gebieden.

De kwaliteit van de netwerkbegeleiding kan verbeterd worden door:

1. De vrijblijvendheid van de trainingen in te perken;
2. Certificering van begeleiders;
3. Vergoeden van de kosten voor de trainingen, eventueel gedeeltelijk;
4. Het verzorgen van een 'plus-training' voor de meer ervaren begeleiders. In deze trainingen zou aandacht gegeven kunnen worden aan bijvoorbeeld groepsprocessen, groepsleertrajecten, interventiemogelijkheden en dergelijke;
5. Het opzetten van een netwerk voor netwerkbegeleiders. Op deze wijze zou op een dynamische manier het niveau van het geheel aan netwerkbegeleiding verhoogd kunnen worden. Het vermoeden bestaat dat zo'n vorm bredere enthousiasme en effect sorteert dan de huidige vorm van training.

De kostenefficiëntie zou kunnen worden verhoogd door de aanvraagprocedure te verbeteren, bijvoorbeeld door een preadvies in te stellen, waardoor kansloze netwerken sneller worden uitgesorteerd en (veel) minder tijd vragen. Ook het houden van een pitch door de aanvrager kan hiertoe bijdragen.

Verder moet er een oplossing komen voor de voorfinanciering. Een idee is om bij het BRS-nummer van de aanvrager een tweede bankrekening mogelijk te maken. Deze bankrekening zou dan gevuld kunnen worden door alle betrokken ondernemers in het netwerk. Een bijkomend voordeel is dat de financiële stromen overzichtelijk blijven, zowel voor de deelnemers aan het netwerk als voor de begeleider.

Een begeleider noemt dat hij bijzonder content is met de communicatie via de attentiemail en met de website. Deze wordt breed gelezen en er bestaat goede gelegenheid om te reageren. Verbeterpunt is het zoekstelsel. Het is voor een willekeurige bezoeker lastig om de juiste informatie te vinden.

Ten slotte spreken de begeleiders hun zorg uit over de aanvullende criteria die met ingang van 2012 zijn ingevoerd. Deze criteria (biodiversiteit, waterkwaliteit, kringloop, hernieuwbare energie) zijn vooral van toepassing op de plantaardige sector. Met deze criteria zouden succesvolle netwerken uit het verleden met een duidelijke maatschappelijke meerwaarde niet meer door de toetsing kunnen komen.

3.2.4 Mening van de deelnemers

Zoals al is gemeld, was voor de helft van de praktijknetwerken de agrarische ondernemer de oorspronkelijke initiatiefnemer, in de andere gevallen was dat een stichting, een bedrijf, een belangenbehartiger of een netwerkbegeleider. Meestal namen de oorspronkelijke initiatiefnemers ook het initiatief voor de aanvraag maar soms werd dat gedelegeerd naar één van de overige deelnemers. Dat gebeurde vooral als het initiatief van een niet-agrariër uitging met als reden dat de aanvraag door een agrariër moet worden gedaan. Die omschrijft dat dan achteraf in de trant van 'ik was de klos'. Bij de initiatiefnemers was meestal al wel bekendheid met de regeling omdat ze al eens aan een vergelijkbaar netwerk hadden deelgenomen. Deze initiatiefnemers bekleden een bestuursfunctie of ze werden ingelicht via hun adviseur. Stichtingen houden zich via hun medewerkers op de hoogte. In het algemeen omschrijven de geïnterviewden de bekendheid van de regeling als 'goed.' Eén van de initiatiefnemers echter is een heel andere mening toegevoerd: 'Ik ontvang veel excursies van boeren en mij valt op dat 99,9% van de boeren niet op de hoogte is.' Enkele respondenten geven in hun reactie wellicht een deel van de verklaring hiervoor: 'Voldoende bekend maar niet bij elke veehouder, je moet wel je voelhorens hebben uitstaan.' Ook is niet iedere veehouder geschikt voor deelname in een netwerk: 'Het zijn vaak de koplopers met een open houding.' Anderen geven als antwoord dat 'de regeling aanvankelijk niet zo bekend was, maar nu overbekend' of ook wel 'nu eigenlijk te bekend, want niet alle aanvragen kunnen worden gehonoreerd.'

Het samenwerken in een netwerk draagt bij aan het vinden van een oplossing voor knelpunten, volgens enkelen is het zelfs onmisbaar:

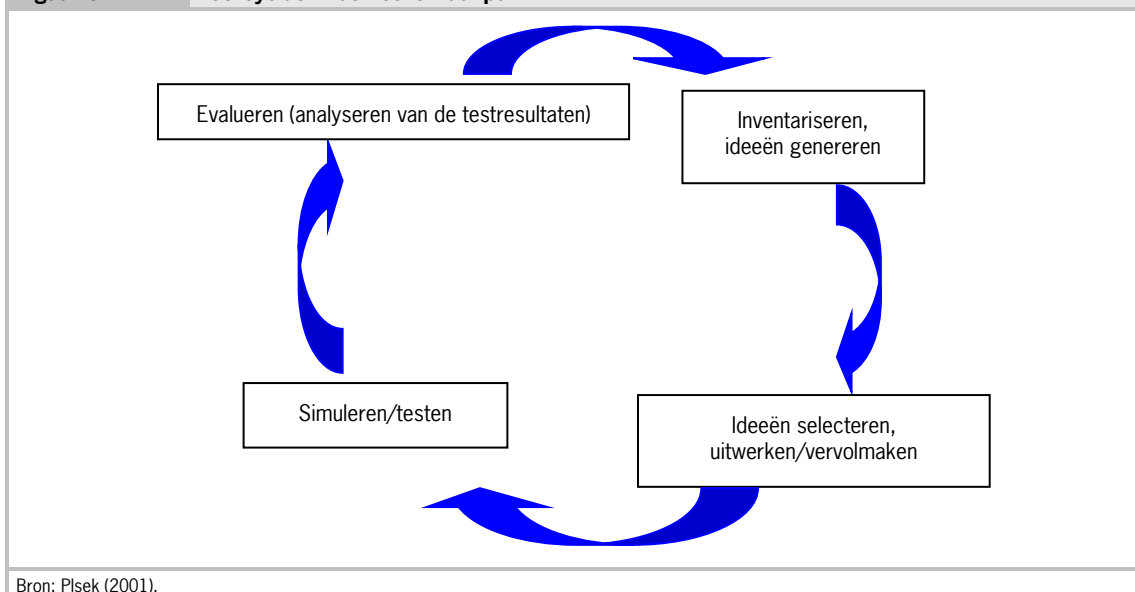
- Wetenschappelijke kennis, regionale kennis en praktijkkennis worden bij elkaar gebracht, waaruit praktische mogelijkheden kunnen worden geselecteerd die vervolgens kunnen worden uitgetest en verbeterd;
- De mogelijkheid om het knelpunt in een breder kader te plaatsen waardoor de oplossingen ook breder worden zodat er een oplossing komt die voor meer dan één bedrijf bruikbaar is;
- Leren van elkaar en elkaars bedrijven zien en bespreken. Dit stimuleert het individuele en onderlinge leerproces;
- De noodzaak om uit de eigen bedrijfssituatie te kunnen stappen.

Enkele respondenten noemen voor een goed resultaat de voorwaarde dat er onderling voldoende openheid is. Bovendien werkt het beter naarmate de begeleider, door sturing te geven aan het proces, beter in staat is de inhoudelijke discussie meerwaarde te geven (bijvoorbeeld door het opvragen van offertes bij veevoerleveranciers voor een praktijkgerichte vergelijking). Het is wel een beperking als deelnemers te veel in hun individuele bedrijfssituatie blijven hangen.

In meerdere of mindere mate is in de meeste praktijknetwerken gewerkt volgens de methode in figuur 3.2. De vorm waarin de praktijknetwerken dit uitwerkten, hangt af van de problematiek. Zo werd het simuleren en uittesten bij een probleem met een gewas in demoveldjes uitgevoerd terwijl bij het zoeken naar een goede borging van de biggenkwaliteit audits de testfase vormden.

Figuur 3.2

Leercyclus in de netwerkaanpak



Soms blijken de start en de voortgang moeizaam te zijn omdat de externe druk (nog) te veel ontbreekt. Het probleem wordt dan nog niet echt als een knelpunt ervaren. Als, door een externe ontwikkeling, die druk wel ontstond, ging het ineens beter. Een voorbeeld is het ondertekenen van het convenant om de hoeveelheid fosfor in veevoer te verlagen. Zo ontstond ook de interesse in het antwoord op de vraag hoe één van de deelnemers het voor elkaar kreeg veel kg melk per hectare te produceren zonder diergezondheidsproblemen en zonder mest af te hoeven voeren. Toen ontstond het zoekproces naar economische mogelijkheden om de kansen te benutten. Het was voor één van de deelnemers een eyeopener dat de beschikbare kansen nog zo weinig in beeld waren en zo slecht werden benut, terwijl ze voor het oprapen lagen.

De rol van de begeleider blijkt behoorlijk divers te zijn. Het varieert van het leveren van vooral inhoudelijke expertise en het beheren van de besluitenlijst tot het op een uiterst creatieve manier procesmatig aanboren van de drijfveren van de deelnemers. Hierdoor krijgt het zoekproces naar praktische verbeteringen steeds de motivatie die nodig is om het leerproces te willen voortzetten. Daarnaast hebben begeleiders een duidelijke rol in het creëren van openheid waardoor deelnemers veel van elkaar konden leren, ook van elkaars fouten. Enkelens noemen de rol van de procesbegeleider cruciaal om tot een goed resultaat te kunnen komen.

De vraag of de netwerkbegeleider ondersteuning heeft gehad, bleek voor de deelnemers niet altijd gemakkelijk te beantwoorden. Soms werd 'inhoudelijke ondersteuning' genoemd of 'bij de eigen instelling wellicht wel'.

Bij 50% van de geïnterviewde praktijknetwerken, zijn er tijdens het proces derden bijgehaald die bij de aanvang van het netwerk nog niet in beeld waren, bij de andere 50% is dat niet gebeurd. De frequentie van en de redenen om er derden bij te halen, zijn zeer divers en waren specifiek gericht op de behoefte van het netwerk op dat moment:

- Tijdens de looptijd van het netwerk vond er landelijk een ontwikkeling plaats die voor zowel het verloop van het proces van het netwerk van groot belang zou zijn (bijvoorbeeld het convenant vermindering fosfaat in veevoer). Toen is eenmalig een deskundige op dit gebied uitgenodigd;
- Behoeftte om gegevens te digitaliseren omdat de deelnemers daarop bij de onderlinge kennisoverdracht vastliepen;
- Behoeftte aan andere, inhoudelijke, expertise dan op het moment van starten gedacht;
- Behoeftte aan informatie van toeleverende of afnemende bedrijven (bijvoorbeeld de kunstmestindustrie of slachterijen);
- Medewerker van een proefbedrijf.

3.3 Inhoudelijke en procesmatige resultaten

De concrete resultaten van de praktijknetwerken verschillen zowel qua aard als qua omvang. Sommige praktijknetwerken zijn meer gericht op een inhoudelijk resultaat (zoals vermindering biggensterfte, vermindering fosfaat in veevoer, vermindering onkruiddruk), andere praktijknetwerken zijn meer gericht op het verbeteren van processen (zoals een betere borging van de kwaliteit van de biggen). Zoals al gemeld is (paragraaf 3.1), werden de doelstellingen niet altijd op dezelfde wijze omschreven. Dat aspect komt herkenbaar terug bij de vraag welke concrete resultaten het praktijknetwerk heeft opgeleverd:

- Een goed, breed en praktisch bruikbaar systeem ontwikkeld (voor melkcontrole bij schapen en geiten, voor borging van de biggenkwaliteit);
- Halvering van de dierdagdoseringen van medicijnen in de varkenshouderij door goed overleggen van de biggen;
- Biggensterfte met gemiddeld bijna 3% punten gedaald;
- Doelstelling van hogere opbrengst slachtkuikenmoederdieren volledig behaald;
- Gebruik spuiwater uit luchtwassers als kunstmestvervanger in een wet vastgelegd waardoor de afvoer nu kosteloos is;
- Eyeopeners bij deelnemers dat een relatief geringe verlaging van fosfor in voedermiddelen op bedrijfsniveau een relatief groot effect heeft op de hoeveelheid af te voeren mest en de mogelijkheid van mestaanvoer. Daarnaast was er verbazing dat de veevoerindustrie er nog relatief weinig mee bezig was. Dit heeft tot concrete actie geleid, ook buiten het praktijknetwerk;
- Opbrengst van de biogasinstallatie is duidelijk verbeterd doordat minder fouten worden gemaakt;
- Grotere geregistreerde populatie bij de Blaarkop en betere bekendheid van dit ras;
- Problemen duidelijk verminderd;
- Meer nagedacht over het stadium waarin je iets moet doen voor een lagere onkruiddruk;
- Meer inzicht verkregen in mogelijkheden en knelpunten.

Tweemaal werd gemeld dat geen of onvoldoende resultaat was geboekt, vooral door gebrek aan openheid en doordat de innovatieslag, die het praktijknetwerk maakte, de aansluiting in de sector miste. Ook daar was de geringe bereidheid tot kennis delen een belangrijke oorzaak.

De vraag of producten waren verbeterd, was niet voor ieder praktijknetwerk relevant. Dat bijvoorbeeld spuiwater uit luchtwassers nu in een andere wetgevingscategorie valt, is een heel goed resultaat voor het netwerk maar op de kwaliteit van het product als zodanig heeft dit geen invloed. Ook de procesmatige resultaten hebben geen invloed op het product als zodanig maar geven wel meer mogelijkheden voor vooruitgang of een betere borging van de kwaliteit naar afnemers. Er werd echter ook enkele keren 'nee' geantwoord op deze vraag omdat 'meer inzicht' of 'meer nagedacht' pas op langere termijn tot resultaat voor het product of het proces kan leiden. Bij ongeveer 30% van de geïnterviewde netwerken werd duidelijk 'ja' geantwoord.

De vraag of processen zijn verbeterd, is vooral relevant voor praktijknetwerken met een procesmatig resultaat. Voor bijna 50% van de praktijknetwerken werd hier 'ja' op geantwoord, dat geldt ook voor netwerken die als resultaat 'meer inzicht' of 'meer nagedacht' noemden. Dat betekent dat in ieder geval de bewustwording is toegenomen. Voor 90% van de praktijknetwerken wordt dan ook gemeld dat de doelstelling deels, geheel of zelfs boven verwachting is gehaald. Daarvan antwoordt 40% volmondig met 'ja', 'absoluut', 'meer dan dat' of 'boven verwachting' terwijl 60% '(groten)deels', 'inzicht is er', 'enigszins' of 'op termijn wel' als antwoord geeft.

3.4 Meerwaarde en tevredenheid

Belangrijke vragen zijn of de deelnemers tevreden zijn over het behaalde resultaat en of dit resultaat volgens hen ook zonder het gevormde praktijknetwerk tot stand zou zijn gekomen. Ruim 80% geeft aan tevreden te zijn waarvan 70% volmondig 'ja' of 'zeer tevreden' zegt en 30% 'enigermate tevreden maar het moet nog wel beter' of 'hoopgevend' als antwoord geeft. Soms wordt daaraan nog doorgewerkt. Bijna niemand was van mening dat het behaalde resultaat ook zonder het praktijknetwerk mogelijk was geweest, in ieder geval niet in dezelfde mate, binnen hetzelfde tijdsbestek of met dezelfde mate van brede toepasbaarheid of met dezelfde risico's of tegen dezelfde kosten. Daarbij zijn antwoorden die erop duiden dat het knelpunt, zonder het vormen van een netwerk, niet zou zijn opgepakt. Vermoedelijk zou het niet verder zijn gekomen dan een individueel denkproces.

De nieuwe inzichten die het praktijknetwerk heeft opgeleverd werden als volgt verwoord:

- Het koppelen van boerenkennis aan wetenschappelijke kennis leidt tot een optimaal resultaat;
- Om te kunnen leren, is het nodig gegevens transparant te maken;
- Als je met collega-boeren om tafel gaat zitten met vergelijkbare knelpunten, verloopt het leerproces veel sneller;
- Door de brede opzet van het netwerk veel meer duidelijkheid over de onderlinge interactie van variabelen die invloed hebben op het probleem;
- Onderlinge roulatie van arbeidskrachten werkt niet omdat vakbekwame arbeidskrachten schaars zijn en men niet het risico wil lopen dat die overstappen naar een collega-bedrijf;
- De traagheid van de ontwikkelingen is een eyeopener;
- De tijd en energie die nodig zijn om een technisch projectresultaat om te zetten in concrete wetgeving, ook al staan alle neuzen al in dezelfde richting, is een eyeopener;
- Met zijn tweeën waren we er al jaren over aan het praten en nu, met een netwerk, lukt het ineens;
- Samen kun je een praktische test ontwerpen, alleen lukt dat niet;
- Je leert veel van elkaar doordat er meer alternatieven als mogelijke oplossing langs komen;
- Je krijgt dit alleen nooit voor elkaar, mede omdat je dan alleen binnen je eigen bedrijf met mogelijke oplossingen bezig blijft.

De impact van het praktijknetwerk op de individuele bedrijven varieert van 'bewustwording dat er samen aan het knelpunt iets kan worden gedaan' tot 'het gezamenlijk realiseren van een goed werkend systeem (registratie, management of melkcontrole) of een goede kwaliteitsborging'. Daarnaast leiden de gezamenlijke eyeopeners tot actie op het eigen bedrijf en gaat de kennisverspreiding veel sneller. Bovendien weten de voormalige leden van het praktijknetwerk elkaar nu goed te vinden. Verder wordt de puur inhoudelijke impact genoemd. De impact op derden dan het eigen bedrijf wordt heel divers beschouwd. Ongeveer een derde acht impact bij derden niet van toepassing, twee derde vindt dat er wel impact bij derden is. Dat ligt dan vaak in het verlengde van wat men de impact op de eigen bedrijven acht, soms wordt ook vermeld (20%) dat waterschappen of veevoerleveranciers eveneens met het resultaat aan de slag gaan. Het antwoord hangt sterk af van de samenstelling van het netwerk.

Meestal werd het netwerk niet voor andere zaken benut dan waarvoor het was opgezet. Wel werden meer aspecten van de bedrijfsvoering meegenomen als die een relatie hadden met het knelpunt waarvoor het praktijknetwerk was opgezet. Een enkele keer werd het onderwerp bedrijfsbreed uitgediept. Meestal wilden de deelnemers bewust focussen op het knelpunt omdat men anders het risico te groot achtte dat de doelstelling niet zou worden gehaald.

Ruim 80% is tevreden tot zeer tevreden over de regeling. Vooral de mogelijkheid van het inhuren van deskundigheid en de innovatieve aanpak die met deze werkwijze mogelijk is, spreekt aan. Eveneens 80% zegt dat zonder subsidie geen netwerk gevormd zou zijn; de overige 20% zegt dat dit zeer moeilijk zou zijn geweest en zeker niet met die omvang, breedte en impact zoals nu het geval was.

3.5 Overige bevindingen

Zoals uit paragraaf 3.4 is af te leiden, is bijna 20% van de geïnterviewde deelnemers niet tevreden over de regeling. Eén van deze deelnemers verwoordde dit duidelijk door aan te geven dat het 'een grote ramp is dat je zelf je geld moet organiseren en de trukendoos moet opentrekken om één en ander met heel veel tijd en moeite rond te krijgen'. De deelnemer gaf aan dit nooit meer te zullen doen. Bij een ander netwerk klonk een vergelijkbaar geluid. De meeste geïnterviewden van de netwerken hoorden we hierover echter niet. Wat wel breder leefde was het feit dat de uitvoerder-deelnemer van het netwerk het geld moet voorfinancieren en dat het dan relatief lang duurt voor de persoon in kwestie dat terugbetaald krijgt. Ongeveer 50% van de geïnterviewde deelnemers maakte daar een opmerking over en zou zelfs willen dat dit op een andere wijze wordt geregeld. In bepaalde gevallen leidde de voorfinanciering tot financiële problemen van de persoon in kwestie. Dat kan het geval zijn als op het bedrijf sprake was incidentele tegenvallers in de liquiditeit. In het afwickelen van de geldstroom zit meteen één van de verbeterpunten die worden genoemd. Dienst Regelingen accepteert en betaalt een nota alleen nadat een bankafschrift kan worden overgelegd van de betaling. Tegenwoordig wordt er echter veel via internetbankieren betaald en eenmaal per vier weken een bankafschrift ontvangen. Het duurt dan, door de gevolgde werkwijze, lang voor het geld op de rekening van de ondernemer staat. Daarom doet men als suggestie aan DR om de kopie van het internetbankieren te accepteren voor de betaling en dan daarna het officiële bankafschrift te kunnen overleggen. Overigens zijn de deelnemers over het geheel genomen tevreden over de afhandeling door DR.

Het subsidiebedrag beoordeelt ruim 80% als voldoende. Enkelen melden dat ze ook zelf wat hebben bijgelegd of dat het bedrag voor 80% toereikend was. De overblijvende kosten zijn echter voor niemand aanleiding geweest om af te haken.

De aanvraagprocedure beoordeelt ruim 80% als goed te doen. Een enkele maakte één van de volgende opmerkingen:

- Soms valt men bij de vragen in herhaling;
- Soms wat ingewikkeld;
- Goedkeuring duurt lang.

Wel wordt de suggestie gedaan dat, als een vereniging de initiatiefnemer is, dat deze vereniging de aanvraag en de afhandeling voor zijn rekening neemt en niet een van de deelnemer-veehouders. Er zijn verenigingen die zelf over een registratienummer beschikken.

Over andere administratieve zaken werden weinig opmerkingen gemaakt. Een enkeling vindt de bijbehorende administratie problematisch. Wel werd vermeld dat voor veehouders die minder computervaardig zijn, er mogelijk wel problemen kunnen optreden.

3.6 Mening van afgewezen aanvragers

Er zijn vijf hoofdaanvragers geïnterviewd van praktijknetwerken waarvan de aanvraag is afgewezen. Deze vijf praktijknetwerken zijn, gespreid over de sectoren en over Nederland, gelokaliseerd. De gestelde vragen kunnen in twee categorieën worden verdeeld:

a. *Aanleiding/doelstelling en aanpak knelpunt ondanks afwijzing*

Bij twee van de voorstellen was het doel het inventariseren en verspreiden van de kennis en het beter in beeld krijgen van de mogelijkheden van het onderwerp. Bij de drie andere aanvragen ging het om het oplossen van een knelpunt dat in directe zin zo werd ervaren. Bij de twee eerstgenoemde aanvragen werd, na de afwijzing, geen verdere actie ondernomen en is het knelpunt verder niet opgepakt. Bij de drie andere aanvragen is wel verdere actie ondernomen. Tussen die laatste drie aanvragen lijkt wel verschil te zijn in voortvarendheid van de aanpak. Als het ging om een zeer direct ervaren knelpunt, werden meteen andere partijen gevraagd voor financiering of het verder oppakken van het knelpunt. Dat lukte, zij het dat het voorstel soms wel beperkter van opzet werd. Dat de financiering en betrokkenheid van anderen lukte, is een teken dat ook andere partijen zoals gemeenten en belangenorganisaties het probleem als een knelpunt ervaren. Soms pakte men het idee met gelijkgerichte groepen op. Dat betekent dat ook die partijen het probleem als een wezenlijk knelpunt zien op het gebied van duurzaamheid waarvoor men gezamenlijk een oplossing denkt te hebben.

De vraag of men afhankelijk was van de subsidie, wordt weliswaar vrijwel altijd met 'ja' beantwoord, maar de mate waarin dat het geval was, verschilt. Bij de voorstellen waarbij, na de afwijzing, geen verdere actie is ondernomen, was de volmondigheid waarmee de afhankelijkheid van de subsidie werd verwoord, volledig. Bij de andere voorstellen werd soms aangegeven dat de afhankelijkheid er in zoverre was, dat het nu langer duurt voor men tot een oplossing komt en dat de opzet van het voorstel nu minder vergaand is. Eén van de respondenten deed de uitspraak dat geld niet de drijfveer moet zijn om een knelpunt aan te pakken maar de motivatie en bevoegdheid om gezamenlijk tot een oplossing te komen. 'Links of rechtsom wilden we naar een oplossing', zo werd gemeld.

b. *Indiening en afhandeling van de aanvraag*

De aanvraag van bovenvermelde voorstellen werd soms zelf, soms door de begeleider en soms door een combinatie van beide verzorgd. De vraag of de beoordelingscriteria duidelijk waren, werd in zijn algemeenheid met 'ja' beantwoord hoewel daar soms aan werd toegevoegd dat je nooit precies achter de toetsingscriteria kunt kijken. De aanvraagprocedure vonden enkele indieners te complex. De argumenten waarom een voorstel werd afgewezen, zijn de indieners niet altijd voor 100% duidelijk. De quick scan van Dienst Regelingen werd meestal wel gebruikt en die werkte ook snel. Wel onderkende één van de aanvragers dat, door een positief uitvallende toets, men te hoge verwachtingen wekt bij zichzelf over de afloop van de ingediende aanvraag.

De vraag is of Dienst Regelingen de afgewezen aanvragers altijd telefonisch op de hoogte heeft gesteld (vanaf 2009). Enkel wisten zich dit niet meer te herinneren, anderen waren alleen schriftelijk op de hoogte zijn gesteld van de afwijzing. Overigens werd op de afhandeling door DR weinig kritiek geleverd. Formeel kan alles dus in orde zijn, maar enkelen gaven duidelijk aan dat ze daar niets aan hebben want over het resultaat (afwijzing) zijn enkelen duidelijk niet tevreden. Twee respondenten reageerden bijzonder gefrustreerd. Dat is ook het geval bij de begeleider die zijn werk aan de aanvraag niet beloofd zag. Het netwerk wist via andere wegen toch verder te gaan maar zonder de persoon die de aanvankelijke aanvraag had ingediend. Aan de andere kant, was er ook een ondernemer die bij het

afwijzen van de aanvraag beslist niet stil was blijven staan. Hij sprak uit dat hij zich de finesses van de afhandeling van de aanvraag niet meer voor de geest kon halen maar dat hij de regeling Praktijknetwerken een goede regeling vindt en best begrijpt dat niet ieder voorstel kan worden gehonoreerd. Ook met het in de loop der jaren bijstellen van de criteria als de prioriteiten anders worden gesteld, heeft deze ondernemer geen moeite.

Als suggestie werd meegegeven de formats van de aanvraag en van de quick scan meer gelijk te maken. Twee van de aanvragers gaven aan geen aanvraag meer te zullen indienen, de anderen wel c.q. hadden dat al gedaan. Die geven aan in dat geval de aanvraag innovatiever en concretere te willen formuleren.

4 Conclusies en discussie

4.1 Conclusies

- De tevredenheid en het enthousiasme bij zowel deelnemers, netwerkbegeleiders en uitvoerders van de regeling over zowel de regeling als het resultaat is groot. Ruim 80% tot 90% van de deelnemers is tevreden of zeer tevreden en stelt dat de doelstelling van het netwerk geheel of zelfs boven verwachting is gerealiseerd.
- Begeleiders merken zelf grote verschillen in kwaliteit van de netwerk begeleiding. Vooral procesmatig gerichte begeleiders storen zich aan de achterblijvende kwaliteit van collega's.
- De netwerken hebben een duidelijke meerwaarde. Bijna geen van de deelnemers is van mening dat het behaalde resultaat ook zonder het netwerk mogelijk zou zijn geweest; in ieder geval niet in dezelfde mate, binnen hetzelfde tijdstip of met dezelfde brede toepasbaarheid of met dezelfde risico's of tegen dezelfde kosten.
- Naarmate de motivatie tot deelname groter is, zijn er minder opmerkingen over eventuele tekortkomingen van de regeling.
- De deelnemers zijn van mening dat het resultaat van het netwerk staat of valt met de (procesmatige) kwaliteit en creativiteit van de netwerkbegeleider.
- De bezwaren tegen de toegepaste wijze van voorfinancieren worden breed gedragen. Zeker als dit tot liquiditeitsproblemen leidt. Daarnaast ligt de financiële verantwoordelijkheid bij een persoon binnen het netwerk.
- Indiensen van afgewezen voorstellen gaan hiermee zeer verschillend om. Soms leidt afwijzing tot frustratie en het niet verder aanpakken van het knelpunt, vaker echter leidt dit tot het zoeken van mogelijkheden om andere partijen bij de oplossing van het knelpunt te betrekken waardoor 'links- of rechtsom' aan een oplossing wordt gewerkt. De afwijzing leidt wel tot vertraging of een minder vergaand voorstel.
- De regeling biedt een stimulans om knelpunten met elkaar op te lossen. Motivatie en bevoegenheid om het knelpunt op te lossen, zijn voor de meeste aanvragers een belangrijker drijfveer dan het geld.
- Over het algemeen zijn deelnemers en netwerkbegeleiders tevreden over de afhandeling door Diens Regeling. De communicatie via de attentiemail en de website wordt als prettig ervaren.

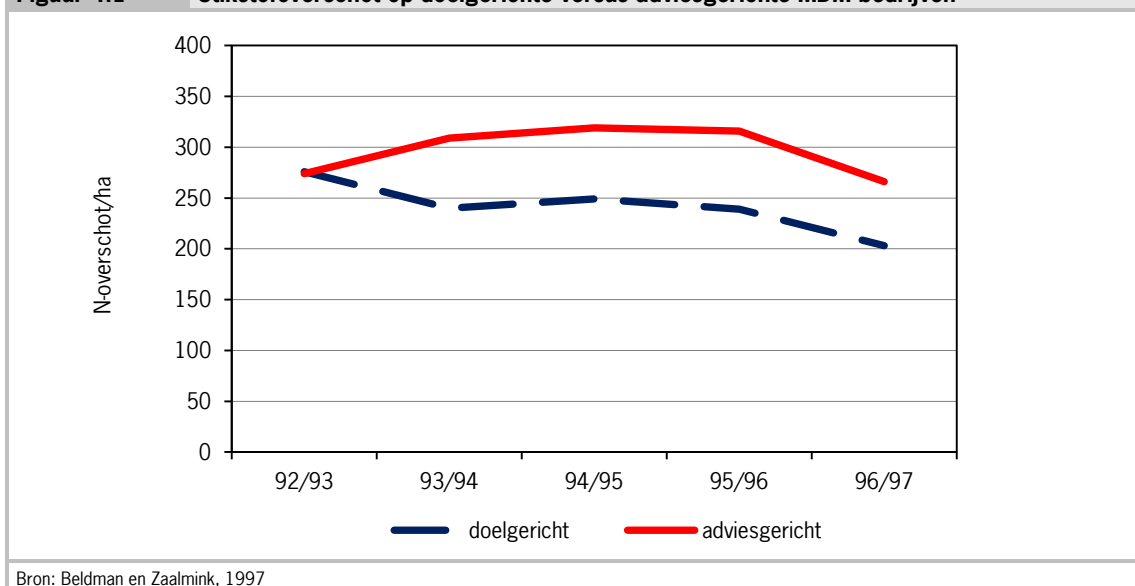
4.2 Discussie

4.2.1 Motivatie belangrijkste factor

Enkele voorbeelden uit onderzoek uit het verleden maken duidelijk dat motivatie om een knelpunt op te lossen vooral ligt in het individueel voordeel dat men voor zichzelf ziet als het knelpunt is opgelost. Het eerste voorbeeld komt uit onderzoek dat al in de jaren negentig werd uitgevoerd (Beldman en Zaalmink, 1997). Melkveehouders die deelnamen aan het project Mineralenmanagement Duurzame Melkveebedrijven (MDM), stonden voor de taak het stikstofoverschot op de mineralenbalans te verminderen. Daarin bleken twee groepen te kunnen worden onderscheiden. De eerste groep melkveehouders stelde zich een concreet doel voor het te realiseren stikstofoverschot en ging vervolgens actief op zoek naar maatregelen om dat doel te realiseren (doelstellers). De tweede groep ging scherp met het opvolgen van de officiële bemestingsadviezen aan de slag maar stelde zich geen concreet doel voor het te realiseren stikstofoverschot (adviesvolgers). De doelstellers bleken niet alleen sneller maar ook meer resultaat te boeken, een verschil dat de adviesvolgers niet meer konden inhalen (figuur 4.1).

Een tweede voorbeeld betreft een onderwerp waar veehouders meestal niet graag over praten omdat ze er zich weinig bij kunnen voorstellen en dat is de vermindering van de ammoniakemissie. Om daarvoor motivatie tussen de oren te krijgen, is niet eenvoudig. In drie simultane praktijknetwerken in de jaren 2005 en 2006 waarin dit een doel was, konden via die weg de drijfveren van de deelnemende melkveehouders dan ook niet worden aangeboord. Totdat de begeleiders het doel gingen vertalen in een indicator die een relatie heeft met de ammoniakemissie en met de bedrijfsvoering: het melkureumgehalte. Toen ging het leerproces over de mogelijkheden om het melkureumgehalte te verlagen zonder dat dit tot nadelige gevolgen zou leiden voor de opbrengst en de diergezondheid. Dat leidde er toe dat de deelnemers zich een doel stelden voor over een jaar waarbij ze een plan maakten hoe dit te realiseren. Een groot deel realiseerde dit doel geheel of voor een belangrijk deel. Bij de nabespreking werd nogmaals duidelijk dat het verlagen van de ammoniakemissie absoluut niet de drijfveer was geweest maar het verbeteren van de bedrijfsvoering. Verlaging van de ammoniakemissie werd daarmee gerealiseerd (Van den Ham, 2009).

Figuur 4.1 Stikstofoverschot op doelgerichte versus adviesgerichte MDM bedrijven



De eerste les uit het bovenstaande is dat de drijfveren van de ondernemer moeten worden geactiveerd op de punten die in zijn doelstelling verankerd liggen. Daaruit is te begrijpen dat netwerkbegeleiders zich zorgen maken als aanvragen voor netwerken alleen kunnen worden goedgekeurd als het om doelen gaat die wat verder van het individueel belang van de veehouder liggen zoals biodiversiteit.

De tweede les is dat de aanvraag het beste kan worden ingediend door de initiatiefnemer. Het ligt namelijk voor de hand dat bij die persoon de meeste motivatie ligt. Hetzelfde geldt voor de uitvoering. Bij de twee netwerken waar de uitvoerder ontevreden was ('ik was de klos') lag het initiatief bij een andere partij maar die kon geen aanvraag indienen omdat het niet om een veehouder ging.

Zonder dit statistisch te kunnen onderbouwen, lijken de minste aanmerkingen op de regeling te worden gemaakt door de mensen die het meest gemotiveerd waren om het knelpunt op te lossen.

4.2.2 Methode van leren

Vele malen werd opgemerkt dat hetzelfde resultaat zonder netwerk niet zou zijn bereikt. Dat heeft vermoedelijk niet alleen te maken met het feit dat meer mensen met hetzelfde knelpunt meer weten maar ook met de methode van leren die in een aantal netwerken werd toegepast. Zonder dit statistisch te kunnen onderbouwen, lijkt de mate waarin de praktijknetwerken kans zagen consequent volgens de leercyclus (zie figuur 3.2) te werken beter en breder hun doelen realiseerden.

4.2.3 De houding na een afwijzing

Na een afwijzing wordt verschillend gereageerd. Soms stopt men het verder ontwikkelen van het initiatief en is men ook niet bereid nogmaals tijd en energie in een aanvraag te steken. Soms weet men andere partijen van het belang te overtuigen dat het knelpunt wordt opgelost en daarin tevens mee te nemen dat ook voor die partijen zelf oplossing van het knelpunt van belang is. Dan komt het soms zelfs tot medefinanciering, los van het praktijknetwerk. Als het een knelpunt is dat door enkelen wordt ervaren, lijkt doorgaan na een afwijzing lastig te zijn. Het meest uitgesproken was een deelnemer die het heel goed vindt dat een dergelijke regeling er, voor het stimuleren van innovatie, is maar die zijn handelen niet laat afhangen van het al of niet toegewezen krijgen van een voorstel. Geld moet, volgens hem, niet de drijfveer zijn om iets op te lossen maar de motivatie en bevoegenheid om een knelpunt tot een oplossing te brengen. Links- of rechtsom zoekt dit type ondernemers naar een oplossing. Ook hierbij ging het overigens om een knelpunt dat breed genoeg leeft om voldoende partijen geïnteresseerd te krijgen. Dat dit type ondernemers niet bij een afwijzing blijft stilstaan maar overgaat tot wat er voor hen werkelijk toe doet, blijkt uit het feit dat deze ondernemers zich meestal niet meer kunnen herinneren hoe ze de aanvraagprocedure en de afhandeling daarvan door Dienst Regelingen et cetera hebben ervaren.

4.3 Aanbevelingen

- Leden van de beoordelingscommissie geven aan dat de tijd rijp is om een aantal criteria verder aan te scherpen om de kwaliteit van de voorstellen te verbeteren. Vooral een actievere communicatie vanuit het netwerk richting de sector, bedrijfsleven en maatschappij heeft hierbij de voorkeur.
- Partijen die stelselmatig slechte aanvragen indienen zouden hiervoor 'gestraft' moeten worden. Dit verbetert de kwaliteit van de aanvragen. Verder zou de mogelijkheid moeten bestaan dat de deskundigen in contact staan met de potentiële en lopende netwerken. Hierdoor kunnen de deskundigen beter de drijfveren en enthousiasme van de netwerken inschatten. Dit zou ook de kwaliteit van de aanvragen en het functioneren van de deskundigen kunnen verbeteren.
- Accepteer niet dat de immateriële bijdrage van de netwerkdeelnemers in de 20% niet-subsidiabele kosten worden meegenomen. Deze zijn immers al verrekend in het subsidiepercentage (80%).
- Voor een betere kwaliteitsborging van het netwerk zou gebruik gemaakt kunnen worden van de tussenrapportage. Hierbij is het wel van belang dat er een afrekeningsmechanisme is opgesteld. Verder kan het steekproefsgewijs visiteren van netwerken de kwaliteit ook verbeteren.
- Verbeter de kwaliteit van de netwerkbegeleiding door de vrijblijvendheid van de trainingen te beperken. Het verzorgen van 'plus-trainingen' voor meer ervaren begeleiders kan leiden dat ook deze groep zich geprikkeld blijft voelen om zich te ontwikkelen. Ook het certificeren van netwerkbegeleiders kan een positief effect hebben op de kwaliteit. Daarnaast kan er ook gedacht worden aan het opzetten van een netwerk voor netwerkbegeleiders of een eindevaluatie van de netwerkbegeleider. Ook kan bij de aanvraag kan meer aandacht worden geschonken aan de kwaliteit van de netwerkbegeleider.
- De voorfinanciering door deelnemers van het netwerk zou verbeterd kunnen worden door toe te staan om bij het BRS-nummer van de aanvrager een tweede bankrekening mogelijk te maken. Deze bankrekening zou dan door de deelnemers gevuld kunnen worden. Hierdoor worden ook de financiële stromen overzichtelijker.
- Bij het toepassen van de regeling is een blijvende kritische houding geboden. Het doel van de regeling is bij te dragen aan kennisontwikkeling, kennisverspreiding en vergroting van de strategische ruimte. De regeling zou geen automatisme moeten worden waarbij het enkel gaat om het beschikbare subsidiebedrag in stand te houden dan wel geheel uit te nutten. De regeling zou, indien de kwaliteit van de aanvragen verslechterd, opnieuw tegen het licht moeten worden gehouden.

Literatuur en websites

Gegevens van de geïnterviewde personen zijn bekend bij de opdrachtgever en worden om vertrouwelijke redenen niet weergegeven.

Beldman, A.C.G. en B.W. Zaalmink, 'Het stikstofoverschot nader bekeken'. In: *Management op Duurzame Melkveebedrijven 6*, december 1997, PR Lelystad, MDM publicatie nr. 6, pp. 91-100.

Bureau Bartels (januari 2009), *Evaluatie regeling Praktijknetwerken*, Amersfoort (zie ook: <http://www.netwerimpuls.nl/impulspdf/evaluatiepraktijkregeling.pdf>)

Bureau Bartels (januari 2009). *Evaluatie regeling Netwerken in de veehouderij*, Amersfoort (PDF van rapport is beschikbaar).

Directie Landbouw. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (1 juli 2009). Brief aan de TK, kenmerk TRCDL/2009/1341, betreft (onder meer): Procesevaluatie Praktijknetwerken, Den Haag (PDF is ook beschikbaar).

Dienst Regelingen: jaarlijkse samenvatting van goedgekeurde projecten binnen de regeling. DR zal (onder geheimhouding door het LEI) aan het LEI ook contactgegevens van de deelnemers aan de regeling doorgeven.

Ham, A. van den. Ammoniakemissiereductie via zelfregulering; Melkureumgehalte als case. Rapport 2009-008, LEI Wageningen UR, 2009.

Meulen, H.A.B. van der, K. de Grip, G.S. Venema. Effectevaluatie regeling Samenwerking bij Innovatie. LEI-nota 12-101, LEI Wageningen UR, 2012.

Plsek, Paul E., *Directed Creativity: creative thinking for serious people*. (WWW document) URL <http://directedcreativity.com> , 2001.

Regiebureau POP (juli 2011), *Plattelandsontwikkelingsprogramma 2007-2013, NL, Bijlage 4, Maatregel-fiches as 1*, (zie ook: http://www.regiebureau-pop.eu/files/file_1553_bijlage_4_maatregelfiches_nieuw_juli_2011_nav_notificatie_2011-1_def.pdf)

Als achtergrondinformatie geldt verder:

http://www.hetInVloket.nl/zoekresultaat?zoek_trefwoord=goedgekeurde+Praktijknetwerken&submit=zoek

<http://www.hetInVloket.nl/onderwerpen/subsidie/dossiers/dossier/praktijknetwerken>

Algemene Rekenkamer (oktober 2011). Handreiking effectevaluaties van subsidies: http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Handreikingen/Handreiking_effectevaluaties_subsidies

Bijlage 1

Resultaten eerdere evaluaties

B1.1 Evaluatie regeling Praktijknetwerken

Enkele jaren geleden (in 2009) heeft er een evaluatie plaatsgevonden over de regeling Praktijknetwerken (Bureau Bartels, 2009). Beknopt weergegeven zijn de belangrijkste conclusies hiervan:

Inhoud regeling

- De beoordelingscriteria zijn duidelijk en haalbaar voor de aanvragers, maar een deel ervan (ongeveer een kwart) ondervindt knelpunten.
- Voor de meeste voorwaarden van de regelingen is er draagvlak, maar minder voor de vastgestelde subsidiabele kosten en de verplichte eigen bijdrage van 20%.

Bereik

De regeling was (nog) niet erg bekend onder de veehouders, minder dan de eerdere regeling NidV:

- De bekendheid was er vooral door DR, brancheorganisaties en kennisleveranciers en agrarische adviseurs en minder door financiële adviseurs.
- In 2007 werd slechts twee derde van het beschikbare budget van de regeling benut.
- De regeling is vooral door rundveehouders (melkveehouders) benut.
- In de netwerken participeren naast veehouders vooral kennisleveranciers (Wageningen UR en DLV).

Organisatie en uitvoering

- DR heeft professioneel invulling gegeven aan haar taken rond de uitvoering.
- Vooral (netwerken van) veehouders nemen het initiatief bij het indienen.
- De in 2007 gevolgde aanvraagprocedure is door veel aanvragers als (vrij) zwaar ervaren.
- De aanvragers zijn (gematigd) tevreden over de beoordelings- en selectieprocedure, maar de afgewezenen zijn hier ontevreden over.
- De veehouders zijn veelal goed betrokken geweest bij de aanvraag.
- Er is draagvlak voor periodieke openstellingen, maar wel behoefte aan meer openstellingen.

Meerwaarde en resultaten

- De regeling Praktijknetwerken heeft een duidelijke meerwaarde; zij sluit aan bij de behoeften van de veehouders.
- De deelnemers zijn tevreden over de netwerkbegeleiding en de inhoudelijke ondersteuning.
- Bij bijna alle deelnemers heeft de regeling geresulteerd in nieuwe kennis en nieuwe inzichten.
- De regeling is positief voor de intensiteit en kwaliteit van de samenwerking en geeft een positieve impuls voor vernieuwingsprojecten en draagt ook bij aan het behalen van economische ecologische en sociale effecten.

Vastgesteld is verder in de evaluatie dat de regeling nog steeds relevant is en voorziet in een behoefte van veehouders.

Aanbevelingen

Deze evaluatie in 2009 leverde ook een groot aantal (21) aanbevelingen op. Enkele ervan betreffen:

- Het beperken van de financiële en administratieve eisen aan de aanvragers, het vereenvoudigen van de aanvraagprocedure en het persoonlijk raadplegen van netwerken bij de selectie;
- Het subsidiabel maken van de tijdsinzet van de aanvragers;

- Een grotere spreiding te realiseren over deelsectoren van de veehouderij (nadruk lag op melkveebedrijven);
- Financiële en subsidie-adviseurs meer betrekken bij het uitdragen van de regeling;
- Te overwegen ook steun te geven bij de opzet van een nieuw netwerk;
- Na te gaan of de regeling gezwaluwstaart kan worden met provinciaal beleid.

B1.2 Evaluatie Netwerken in de veehouderij

Ook in 2009 is op verzoek van het ministerie van LNV een evaluatie van de regeling 'Netwerken in de Veehouderij' (NidV) uitgevoerd (Bureau Bartels, 2009). Dit betreft dus de regeling die vooraf ging aan de regeling Praktijknetwerken. Enkele conclusies van de evaluatie van NidV zijn dat:

- NidV goed toegankelijk was voor de veehouders en dat de veehouders goed uit de voeten konden met de toewijzing van een netwerkbegeleider;
- NidV vrij goed bekend was bij de veehouders, vooral door communicatie door Wageningen UR en verder door landbouworganisaties en -bladen;
- Vooral rundveehouders hebben deelgenomen;
- Er tevredenheid was over de organisatie en uitvoering, de (laagdrempelige) aanvraagprocedure en de rol en inzet van de netwerkbegeleiders.

Het resultaat van de evaluatie van het programma NidV is in het algemeen positief. Gesteld wordt nog dat ze een meerwaarde gehad heeft voor veehouders. NidV sloot goed aan bij de behoeften van de veehouders en heeft verschillende kenniseffecten gehad. Een aantal van de aanbevelingen sluit aan bij die voor de regeling praktijknetwerken (zie paragraaf 2.2). Verder wordt aanbevolen om bij het ondersteunen van netwerken van veehouders gebruik te maken van de sterke punten van de NidV.

B1.3 Reactie minister op de eerdere evaluaties

De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft geconcludeerd dat de beide instrumenten (NidV en Praktijknetwerken) per saldo als effectief en waardevol worden beoordeeld (LNV, 2009). Om de effectiviteit en de uitvoering van de regeling van de Praktijknetwerken verder te verbeteren, heeft de minister toen aangegeven verschillende verbeteracties in gang te zetten. Deze betreffen het versterken van de communicatie over de regeling, het aanpassen van de aanvraag- en beoordelingsprocedure, het openen van de mogelijkheid dat anderen dan de primaire ondernemers aanvragen indienen en het subsidiabel stellen van de arbeidskosten van de aanvrager.

Het LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

LEI Wageningen UR vormt samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR, Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.wageningenUR.nl/lei