

Kwaliteitsborging van het agrarisch advies



Kwaliteitsborging van het agrarisch advies

Rapport van de adviescommissie onder leiding van
Jan Breembroek
in samenwerking met:
Arjan Strootman, Barend Meerkerk, Henk Westerhof,
Jolien Koole en Noud Janssen

Inhoud

Woord vooraf	1
Het advies.....	2
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doel van dit adviesrapport	6
1.3 Opbouw van dit adviesrapport vanuit de centrale boodschap	6
2. Waarom maken agrarisch ondernemers zo moeilijk de omslag?.....	8
2.1 Hoe de Nederlandse landbouw zo sterk is geworden.....	8
2.2 Verbrokken landschap van kennisdoorstroming en advisering in deze tijd	9
2.3 Relatief te veel vaktechnische adviseurs en te weinig integraal werkende adviseurs	10
2.4 ICT van belang voor het versterken van integrale bedrijfsadvisering	14
2.5 Gedegen opleiding nodig voor bedrijfsadviseurs.....	14
3. Een register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs voor kwalitatief goede adviezen	16
3.1 Waarom zo'n register?	16
3.2 Het belang van onafhankelijkheid.....	16
3.2.1 Verschil tussen onpartijdig en onafhankelijk	16
3.2.2 Waarom is het zo belangrijk dat een adviseur onafhankelijk is?	17
3.3 Wat is kwalitatief goed?	18
3.3.1 De kwalitatief goede adviseur die bij de omslag helpt.....	19
3.3.2 Het advies dat bijdraagt aan de omslag van de landbouw	21
3.3.3 Het adviestraject dat bijdraagt aan de omslag in de landbouw.....	22
3.4 Concluderend: belang van onafhankelijk advies.....	23
4. Hoe wordt kwalitatief goed advies geborgd?.....	24
4.1 Eisen voor toetreding van adviseurs tot het register	24
4.2 Eisen aan permanente educatie van geregistreerde adviseurs	24
4.3 Toetsing van de kwaliteit van uitgebrachte adviezen	24
5. Het register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs.....	26
5.1 Criteria voor toetreding van adviseurs tot het register.....	26
5.2 Criteria voor PE (Permanente Educatie), jaarlijkse opleidingseisen geregistreerde adviseurs ...	27
5.3 Criteria voor kwaliteit uitgebrachte adviezen	27
5.4 Adviesthema's.....	28
5.5 Opzet en organisatie van het register	29
5.5.1 Motivatie van deze werkwijze.....	30
5.5.2 Impact goed werkend register	31
5.5.3 Structuur register van onafhankelijk adviseurs nieuwe stijl	31
BIJLAGE 1. Geraadpleegde bronnen	34
BIJLAGE 2. Lijst van geïnterviewden	35
BIJLAGE 3. Profiel bodemadviseur	36

BIJLAGE 4. Competentieniveaus voor Bodemadviseurs	37
BIJLAGE 5. Leerdoelen en themadagen	38
BIJLAGE 6. Beslisboom integraal advies bodem en bemesting	39
BIJLAGE 7. Preparing for future AKIS in Europe.....	40
BIJLAGE 8. Courage-project Gezonde partners	42
BIJLAGE 9. Eisen van GLB door de EU	43
BIJLAGE 10. Confrontatiematrix met adviesoorten en adviesthema's.....	45
BIJLAGE 11. Integrated Control System middels een Certificerende Instelling.....	47
BIJLAGE 12. Extensieve samenleving door corona	48
BIJLAGE 13. Beknopt CV van de leden van de werkgroep	49
BIJLAGE 14. Opstartfase register in 2020	51
BIJLAGE 15. Hoeveel adviseurs zijn er in Nederland?.....	56
Colofon.....	588

Woord vooraf

In de afgelopen twee maanden schreef ik op verzoek van het ministerie van LNV dit advies over kwaliteitsborging van het agrarisch advies. Kwaliteitsborging die tot stand komt via een register van adviseurs voor bedrijfsadvisering en begeleiding van agrarische ondernemers in Nederland. LNV worstelde met de vraag op welke manier agrarische ondernemers kunnen worden uitgedaagd tot nieuwe verdienmodellen, waar ook kringlooplandbouw en milieuvriendelijke bedrijfsvoering onderdeel van uit zouden maken. Het nieuwe register moet daaraan bijdragen.

Voor deze opdracht ben ik in gesprek gegaan met veel mensen. Het meest opvallende was de enorme betrokkenheid en sterke motivatie om over dit vraagstuk te praten en mee te denken. Iedereen onderschrijft dat een groot deel van de agrarische sector in Nederland ingekapseld is door een verdienmodel dat is gericht op lage kostprijs, kwantiteit en internationale concurrentie. Een keurslijf dat beperkingen met zich meebrengt en waar moeilijk aan te ontkomen is. Dat heeft mede te maken met de manier waarop de advisering geregeld is, met voornamelijk - zeer deskundige - adviseurs en experts in dienst van de grote en sterke, toeleverende en afnemende bedrijven in food & agri. Iedereen onderschrijft ook dat er geen eenvoudige oplossingen zijn, én dat we niet zónder de adviseurs en experts kunnen werken aan nieuwe verdienmodellen. Maar zonder onderscheid onderschrijft iedereen óók dat de rol van met name de experts en adviseurs die verbonden zijn aan verkooporganisaties nu zo dominant is dat dit alternatieven in de weg staat.

Voor dit advies heb ik met vijf mensen samengewerkt die allemaal de advieswereld in de agrarische sector door en door kennen, en die tegelijk een verschillende achtergrond hebben. Arjan, Barend, Henk, Jolien en Noud bedankt voor jullie bijdrage en voor de enthousiaste samenwerking bij de totstandkoming van dit advies. Voor het structureren en schrijven van deze notitie heb ik geweldige ondersteuning gehad van Leonore Noorduyn van De Schrijfster. Daarnaast staan in bijlage 2 alle mensen die ik gesproken heb. Iedereen bedankt voor zijn of haar bijdrage.

Op het schijnbaar eenvoudige onderdeel van de adviesvraag 'Hoe kunnen we een omslag bereiken in de agrarische sector' is geen eenvoudig antwoord. Op basis van de enorme betrokkenheid die ik in gesprekken heb ervaren over de toekomst van de advisering en begeleiding van agrarisch ondernemers in Nederland, verwacht ik dat de omslag in de sector richting kringlooplandbouw en milieuvriendelijke bedrijfsvoering gaat lukken, waarbij agrarische ondernemers een nieuw verdienmodel gaan vinden. Maar dat gaat zeker niet vanzelf. Het slaagt alleen als er meer focus komt in het enorm versnipperde domein van adviseurs en andere erfbetreders, gericht op nieuwe verdienmodellen met kringlooplandbouw en milieuvriendelijke bedrijfsvoering.

Ir. J.A. (Jan) Breembroek

Het advies

Dit hoofdstuk bevat de adviezen die verspreid door het rapport gegeven worden. Daaraan voorafgaand willen we twee aspecten extra benadrukken.

In Nederland is de verhouding tussen onafhankelijke bedrijfsadviseurs en adviseurs die aan verkooporganisaties verbonden zijn geleidelijk aan scheef gegroeid. Dat komt mede doordat er enkele grote verkooporganisaties en -bedrijven zijn in de agribusiness en veel kleine onafhankelijke adviesorganisaties en zelfstandige adviseurs en coaches. Het gevolg is dat de invloed van grote verkoopgedreven organisaties met hun adviseurs zo groot is geworden dat zij het gehele speelveld domineren en het verdienmodel dat is gericht op lage kostprijs en kwantiteit en op internationale concurrentie mede in stand houden. Daarnaast is advies van een verkoopadviseur (in ieder geval op korte termijn) goedkoper voor de ondernemer.

Onafhankelijk advies is van belang bij hoe-vragen en bij identiteitsvragen van een ondernemer. Dat zijn altijd vragen die over langetermijnkeuzes gaan. Juist dan is het belangrijk integraal te bespreken welke mogelijkheden en alternatieven een ondernemer heeft om het bedrijf anders in te richten of de bedrijfsvoering aan te passen. Dit is waar de geregistreerde bedrijfsadviseur van pas komt. Die staat bovendien de ondernemer bij door - in samenwerking met het (bestaande) netwerk van vaktechnische adviseurs - de doelen uit te stippelen en vervolgens de ondernemer te helpen de doelen uit te voeren. Op deze manier worden vaktechnische adviseurs niet uitgesloten, maar betrokken bij het hele proces. We realiseren ons dat een dergelijke aanpak veel vraagt van de ondernemer en van de geregistreerde bedrijfsadviseur. Om deze rol goed te kunnen vervullen heeft de onafhankelijke adviseur een sterkere positie in het adviesveld nodig. In onze ogen vormen registratie en kwaliteitsborging hiervoor belangrijke sleutels.

Ondersteunend daaraan adviseren wij de overheid om structurele aandacht te geven aan een goede opleiding voor bedrijfsadviseurs. Ook adviseren wij om structureel aandacht te geven aan ICT, waarmee bereikt kan worden dat op langere termijn de advisering efficiënter verloopt.

Voor de kwaliteitsborging van het agrarisch advies doen we in dit rapport de volgende adviezen:

Advies

Onderzoek en analyseer op welke wijze het onafhankelijk bedrijfsadvies kan worden versterkt door te investeren in ICT. Voorstel is om dat advies in samenwerking met onder andere AgroConnect en JoinData uit te werken. (par. 2.4)

Advies

Onderzoek hoe een nieuwe opleiding kan worden gestart voor bedrijfsadviseurs, zodat het opleidingsniveau van adviseurs omhooggaat. Betrek hierbij universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstellingen in samenwerking met de agrarische hogescholen en Wageningen University & Research. (par. 2.5)

Advies

Organiseer dat provincies en gemeentes subsidie verstrekken via eenzelfde of vergelijkbaar vouchersysteem als de rijksoverheid en dat de regionale overheden geregistreerde bedrijfsadviseurs gaan inzetten die in het landelijk register van onafhankelijk bedrijfsadviseurs staan. (par. 3.2.2)

Advies

De geregistreerde adviseur organiseert bij elk advies dat hij of zij geeft, dat de ondernemer zijn of haar vaktechnische adviseurs betreft bij het adviestraject. Dat kunnen de vertrouwde vaktechnische adviseurs zijn, maar de ondernemer kan ook bewust nieuwe adviseurs erbij betrekken. Op deze manier worden vaktechnische adviseurs van de ondernemer niet uitgesloten, maar actief betrokken bij het adviesproces, waarbij de geregistreerde adviseur zich coachend opstelt. Samen met de ondernemer waakt de geregistreerde adviseur ervoor dat het belang van de ondernemer voorop staat. In de ideale situatie vormt de ondernemer een adviesteam. (par. 3.3.3)

Advies

Neem de systematiek van samenwerking met vaktechnische adviseurs – indien uitvoerbaar – op als randvoorwaarde in de voucher-regeling; daarmee faciliteert de subsidieverstrekker dat de verschillende vaktechnische adviseurs zich verbinden aan de nieuwe doelen van de ondernemer. (par. 3.4)

Advies

Stimuleer dat de toelatingscommissie van het BAS-register van onafhankelijke adviseurs een strenge 'selectie aan de poort' hanteert, zodat in het BAS-register alleen onafhankelijke adviseurs met meerwaarde staan. (par. 5.1)

Advies

Heeft de adviseur de toelatingsprocedure succesvol doorlopen en is zij of hij opgenomen in het register, dan worden verstrekte adviezen steekproefsgewijs gereviewd en op kwaliteit getoetst. Daarmee wordt de positie van de onafhankelijke bedrijfsadviseur uiteindelijk versterkt. (par. 5.3)

Advies

Richt het register zo in dat ondernemers op eenvoudige wijze een passende adviseur kunnen vinden. Dat begint met de ontwikkeling van een matching-systematiek tussen agrarisch ondernemers met vragen en adviseurs met hun specifieke competenties. (5.4)

Advies

Zorg dat het register op afstand komt te staan van de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de gelieerde beroepsvereniging(en) om de onafhankelijke positie van het register van bedrijfsadviseurs te waarborgen. Breng het nieuwe register uiteindelijk geheel los van de vab en eventueel andere erkende beroepsverenigingen onder in een zelfstandige stichting. (par. 5.5a)

Advies

Het bestuur van de stichting die het nieuwe register beheert wordt samengesteld met deskundigen die op persoonlijke titel in dat bestuur zitten. Dat is van belang omdat het bestuur zich primair moet richten op het belang van de stichting die het register beheert. (par. 5.5b)

Advies

Bij het verstrekken van subsidie hoort controle. Het wantrouwen van agrarische ondernemers voor overheidscontroles is dermate groot dat controle door RVO het adviesproces zou frustreren. Breng controle op uitgebrachte adviezen onder bij een private partij (een commissie ingesteld door het register) en controleer die commissie op haar werkwijze. Laat RVO of een externe organisatie toezien op het controleproces door de ingestelde commissie. (par. 5.5.1)

Advies

Bij de inrichting van het register wordt een toetsingscommissie ingesteld die elke aanmelding voor het register checkt. Het is te overwegen dezelfde commissie ook te belasten met het toezien op de verplichtingen vanuit permanente educatie (PE) en de steekproefsgewijze beoordeling van de uitgebrachte adviezen. Gezien de naar verwachting forse omvang van het takenpakket heeft het de voorkeur om minimaal twee verschillende commissies in te stellen. (par. 5.5.3a)

Advies

Stel vanaf de beginfase een bezwarencommissie in. Het is onvermijdelijk dat er bezwaren komen tegen het besluit om niet toegelaten te worden tot het register, tegen een besluit dat er onvoldoende PE-punten zijn, of dat adviezen onvoldoende scores met mogelijk als gevolg dat de adviseur uit het register moet. Deze bezwarencommissie bestaat uit minimaal drie leden met een juridische achtergrond. (par. 5.5.3b)

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De landbouw staat voor een grote opgave. De maatschappij vraagt van agrarisch ondernemers om te voldoen aan eisen op het gebied van stikstof, klimaat en kringlooplandbouw. Technisch lijkt zo'n natuurinclusieve landbouw zeker mogelijk. De laatste jaren zijn er veel nieuwe inzichten en innovaties ontstaan waarmee agrarisch ondernemers hun bedrijf toekomstbestendig kunnen maken, door de omslag te maken naar kringlooplandbouw en klimaatvriendelijke bedrijfsvoering.

Maar ook al is die omslag technisch gezien mogelijk, het vraagt om nieuwe verdienmodellen met perspectief en het vraagt nieuwe vaardigheden van agrarisch ondernemers, naast uitgekiend ondernemerschap. Het gaat er hierbij om dat ondernemers die nieuwe kennis naar hun eigen bedrijf kunnen vertalen en kunnen inpassen in hun bedrijfsvoering, waarbij ze ook nieuwe verdienmodellen vinden om de oude, gericht op kostprijsverlaging en productieverhoging, los te kunnen laten. Dat is een zoektocht, voor iedere individuele ondernemer, waarbij hulp van adviseurs onontbeerlijk is.

Minister Schouten constateert hier een probleem, zoals blijkt uit de kamerbrief van 19 juli 2019: 'Agrarische ondernemers hebben moeite om de enorme hoeveelheid, vaak ingewikkelde, informatie te doorgronden en te vertalen naar praktische en economisch haalbare handelingsperspectieven voor het eigen bedrijf. [...] Nieuwe kennis stroomt naar mijn mening nog onvoldoende snel door naar de praktijk van het boerenref. [...].'

Een van de oorzaken voor dit gebrek aan doorstroming van kennis ligt in de ogen van Schouten aan de manier waarop advies georganiseerd is in Nederland. 'Adviseurs zijn nu veelal verbonden aan een leverancier van producten of diensten en daardoor niet volledig onafhankelijk.' Hieruit volgt dat deze adviseurs mede het belang van hun werkgever voor ogen hebben. Neem een producent met een bepaalde productiecapaciteit in Nederland. Deze streeft er om bedrijfseconomische redenen naar de volledige productiecapaciteit te benutten. Logisch dus dat adviseurs van die producent op pad gestuurd worden met dát verkoopdoel. De vraag is alleen of dat doel overeenkomt met het belang van een boer die op weg is naar kringlooplandbouw. Soms mogelijk wel, vaker niet. Rik Hoksbergen stelt dit nog puntiger in zijn column in Boerderij (Bijlage 12): 'Je vraagt Heineken toch ook niet wat de beste methode is om zijn omzet te halveren?'

Om deze hindernissen te verminderen en de omslag daadwerkelijk te laten plaatsvinden, zet de minister daarom in op onafhankelijke bedrijfsadvisering. Overigens, de verwachting van de minister is dat ondernemers met onafhankelijk advies de richting inslaan van kringlooplandbouw en klimaatvriendelijke bedrijfsvoering, maar zeker is dat niet: "Je kunt het paard wel naar water brengen, maar niet verplichten te drinken."

Voor de vorm van deze advisering en coaching noemt Schouten naast bestaande en nieuw op te zetten studiegroepen en praktijknetwerken ook één-op-éénadvisering door onafhankelijke 'bedrijfscoaches'. Deze onafhankelijke bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches moeten in staat zijn een integraal, onafhankelijk advies te geven op technisch, economisch, ecologisch en juridisch gebied. Hiervoor is een systeem nodig waarin de bedrijfsadviseurs erkend worden (gecertificeerd) en de kwaliteit van hun adviezen geborgd is. Schouten wil voor dit doel het bestaande BAS-register van de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (vab) uitbouwen tot een register waarin onafhankelijke bedrijfsadviseurs geregistreerd zijn en hun competenties aantonen. De vab is namelijk de enige beroepsorganisatie die door het ministerie erkend is. Bovendien beheert de vab sinds 2015 al het BAS-Register, dat relatief eenvoudig uitgebouwd kan worden.

1.2 Doel van dit adviesrapport

Het doel van dit advies is aan te geven op welke wijze de positie van de onafhankelijke bedrijfsadviseur kan worden versterkt en op welke manier een systeem kan worden ingericht waardoor de kwaliteit van de verstrekte adviezen geborgd wordt.

Randvoorwaarden voor het advies

- Het systeem moet zodanig zijn opgezet dat op termijn voldoende agrarische adviseurs (*of bedrijfscoaches*) geregistreerd worden die getoetst (*gecertificeerd*) zijn op onpartijdigheid, deskundigheid (*ervaring*) en kennis (*specialiteitsgebied*).
- Het systeem moet voldoen aan de vereisten voor de erkenning van adviesdiensten zoals beschreven in het GLB (bijlage 1 in artikel 12, lid 1 van de EU-Vo. 1306/2013). Deze adviseurs kunnen agrariërs individuele advisering en in groepen begeleiding bieden bij de transitie / bedrijfsaanpassing naar klimaatvriendelijke bedrijfsvoering en kringlooplandbouw.
- Het rapport wordt opgesteld in samenwerking met de vab en enkele adviesorganisaties (zoals LTO-advies/LTO-Projecten, Agrivaknet, Flynth, DLV, PPP-Agro Advies, etc.).

Uitvoering

Het ministerie heeft Jan Breembroek, voormalig directeur agroadvies van Flynth adviseurs en accountants, tegenwoordig onafhankelijk consultant, gevraagd dit adviesrapport op te stellen. Hiervoor is een commissie gevormd bestaande uit: Arjan Strootman, Barend Meerkerk, Henk Westerhof, Jan Breembroek, Jolien Koole en Noud Janssen. In bijlage 13 staat een kort CV van elk lid van de commissie. Het rapport is dankzij de samenstelling van de commissie opgesteld in samenwerking met de vab, Agrivaknet en PPP-Agro Advies. Er is afstemming geweest met enkele grote adviesorganisaties, zoals LNV heeft verzocht (Projecten LTO Noord en ZLTO Advies, Flynth, Delphy). De lijst van geïnterviewden is weergegeven in bijlage 2.

1.3 Opbouw van dit adviesrapport vanuit de centrale boodschap

De centrale boodschap voor dit adviesrapport is:

Er moet een register komen van onafhankelijke bedrijfsadviseurs die kwalitatief goede adviezen geven voor de omslag die agrarische ondernemers moeten maken.

In hoofdstuk 2 gaan we in op de vraag: Waarom moeten agrarische ondernemers in Nederland een omslag maken? Die vraag analyseren we door in te gaan op de factoren uit het verleden die de agrarische sector zo sterk gemaakt hebben. Vervolgens beschrijven we de kennisdoorstroming in deze tijd en we sluiten af met de knelpunten van de huidige situatie.

In hoofdstuk 3 staat de vraag centraal: Waarom is een register nodig van onafhankelijke bedrijfsadviseurs voor kwalitatief goede adviezen? Die vraag analyseren we door te beschrijven waarom er een register moet komen. Daarna analyseren we het woord onafhankelijkheid en beschrijven we het verschil met onpartijdigheid en het belang van een onafhankelijke bedrijfsadviseur. Dan volgt een beschrijving van een kwalitatief goed advies en wordt ingegaan op een integraal en strategisch advies.

In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe een kwalitatief goed advies geborgd kan worden.

In hoofdstuk 5 staat ons voorstel voor het in te richten register. Achtereenvolgens gaan we in op de criteria voor toetreding tot het register, de criteria voor permanente educatie, de toetsingscriteria voor de kwaliteit van de uitgebrachte adviezen en de relevante adviesthema's. Tot slot van hoofdstuk 5 gaan

we in op de structuur van het register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs 'nieuwe stijl'. In bijlage 14 staat uitgewerkt op welke manier vanaf 2020 de overgang gemaakt kan worden van het BAS-register van de vab naar een onafhankelijk register op bestuurlijke afstand van de vab. In die bijlage staat een aantal adviezen specifiek voor de overgangssituatie.

In een afzonderlijk hoofdstuk voorafgaand aan deze inleiding hebben we alle adviezen gebundeld die op diverse plaatsen in dit adviesrapport staan.

2. Waarom maken agrarisch ondernemers zo moeilijk de omslag?

De agrarische sector moet (ook) bijdragen aan opgaven, die we als maatschappij hebben rond klimaat, bodem, biodiversiteit, stikstof en dierenwelzijn. Opgaven die niet vanzelfsprekend meewegen bij de beslissingen die agrarisch ondernemers nemen in hun bedrijfsvoering, omdat zij primair gericht zijn op continuïteit. Hierbij hanteren de meeste boeren en tuinders een verdienmodel op basis van kostprijs en kwantiteit en op internationale concurrentie, en niet primair op basis van bijvoorbeeld een biodiverse natuur, kringlooplandbouw of op dierenwelzijn.

Dit verdienmodel gericht op lage kostprijs en hoge productie komt niet uit de lucht vallen. De overheid heeft het sterk gestimuleerd, met name na de Tweede Wereldoorlog, onder andere door een systeem op te zetten waarbij nieuwe inzichten en ontwikkelingen beschikbaar kwamen voor de boer op zijn erf via een netwerk van kennisdoorstroming; het bekende OVO-drieluik. Dit heeft indertijd geleid tot een sterke positie van de Nederlandse landbouw. Dit OVO-drieluik bestaat niet meer, maar bevatte dusdanig sterke kanten, dat we daarop eerst ingaan. Ook is vanuit dit verleden goed zichtbaar te maken waarom de omslag in de landbouw op dit moment moeizaam verloopt.

Daarom eerst een blik op het verleden, waarna we verdergaan door de huidige situatie te beschrijven.

2.1 Hoe de Nederlandse landbouw zo sterk is geworden

De Nederlandse land- en tuinbouw heeft na de Tweede Wereldoorlog een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt van vrijwel geheel gericht op de Nederlandse markt tot een belangrijke exporteur met een grote bijdrage aan het bruto nationaal product. Het succes werd nog eens versterkt door het Europese eenwordingstraject, inclusief de EU-politiek. De handelsbelemmeringen namen af en de afzetmogelijkheden van agrarische producten binnen Europa groeiden enorm.

In deze context bloeide het OVO-drieluik. Kennis uit het landbouwkundig onderzoek stroomde gemakkelijk door via de publieke landbouwvoorlichtingsdienst naar agrarische bedrijven en het publieke agrarisch onderwijs. En dit alles werd voornamelijk gefinancierd door de overheid.

Wat velen misschien niet weten is dat de aanzet voor het drieluik al gelegd werd in 1886 in de staatscommissie voor de landbouw. Deze commissie constateerde dat de Nederlandse landbouw ten opzichte van het omringende buitenland achterlijk genoemd mocht worden. Tot 1886 had het merendeel van de boeren zijn kennis primair overgenomen van de voorgaande generatie. Nieuwe ontwikkelingen drongen door via herenboeren, die kapitaalkrchtig genoeg waren om te experimenteren en te investeren.

Na de Tweede Wereldoorlog nam de overheid een centrale rol op zich in de landbouwvoorlichting. Ze richtte consulentschappen op met elk hun eigen specialisme. De huidige onderzoeksinstituten van Wageningen University & Research stammen af van de voormalige Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) van het landbouwministerie, zoals er ook een Rijksdienst voor Landbouwvoorlichting (de latere DLV) was en een directie landbouwonderwijs. Het OVO-drieluik zat derhalve ingebakken in het departement.

Naast de overheid namen ook de landbouworganisaties na de Tweede Wereldoorlog een taak op zich in de landbouwvoorlichting. De Sociaal Economische Voorlichting (SEV) ontstond. Deze adviesdienst richtte zich op sociale en economische terreinen. Elke regionale landbouworganisatie had zijn eigen SEV-organisatie. Landelijk werkten deze organisaties nauw samen. Bedrijfsopvolging en het uitwerken van strategische bedrijfsplannen waren belangrijke onderdelen van het advieswerk door de SEV. Er was

ook een groep (vrouwelijke) adviseurs gespecialiseerd in begeleiding van de agrarische vrouwen. De SEV werd jarenlang voor 90% betaald door de overheid.

Kortom, kennis verspreidde zich veelal via voorlichters, rijksambtenaren die van boer naar boer en van vergadering naar vergadering trokken om de primaire producenten te informeren over de laatste ontwikkelingen. Het doel was helder voor iedereen: zo veel mogelijk produceren tegen zo laag mogelijk kosten. Alle kennis die werd ontwikkeld en alle kennis die werd doorgegeven stond ten dienste van dit doel. Daarbij gingen de voorlichters actief en ongeraagd de boer op om de producenten van staatswege te informeren over nieuwe landbouwmethoden. Voor de boeren waren aan deze voorlichting nauwelijks kosten verbonden; de overheid betaalde.

Dit systeem van onafhankelijke voorlichting functioneerde tot in de jaren '90 van de vorige eeuw. Voor het succes van de omslag na de tweede Wereldoorlog zijn drie kenmerken van het OVO-drieluik van belang:

- Er was een structuur (systeem) waarbij de nieuwe kennis gemakkelijk doorstroomde.
- De overheid bekostigde het grootste deel van de kennis en de doorstroming van de kennis.
- Overheid en boeren hadden een zelfde beeld van de gewenste ontwikkeling van de landbouw (namelijk meer produceren tegen een zo laag mogelijke prijs).

2.2 Verbrokkeld landschap van kennisdoorstroming en advisering in deze tijd

Na 1990 is het systeem langzaam maar zeker uiteengevallen. In september 1996 schrijft het kabinet in een visie dat de agrarische ondernemers primair zelf verantwoordelijk zijn voor het verwerven van technische en bedrijfseconomische bedrijfsadviesing én dat als gevolg van die visie de structurele subsidiëring van de DLV en de SEV wordt afgebouwd. Na het jaar 2000 wordt het subsidiëren van dergelijke beleidsmatig gewenste voorlichtingsprogramma's niet langer exclusief voorbehouden aan DLV en SEV (<https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vi3ah3mxfqvx>).

Het gevolg van die wijziging in het beleid is dat nieuwe vormen van samenwerking zijn ontstaan tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid en nieuwe vormen van advisering en coaching. Die samenwerkingen zijn vooral ontstaan door subsidieregelingen zoals PPS en door projectmatige samenwerkingen tussen onderdelen van Wageningen University & Research en agrarische hogescholen met adviesorganisaties.

De voorlichting privatiseerde. Er kwamen nieuwe zelfstandige adviesorganisaties, die voortkwamen uit de rijkslandbouwvoorlichting, namelijk DLV-dier, Delphy en Aequator. Landbouworganisaties richtten nieuwe adviesdiensten op die voortkwamen uit de SEV; Arvalis in Limburg en ZLTO-advies in het werkgebied van de ZLTO. Nog weer andere adviesdiensten werden toegevoegd aan bestaande accountantskantoren; de adviesorganisatie van LTO Noord werd overgedragen aan Flynth adviseurs en accountants. Los daarvan hebben accountantskantoren die actief zijn in de agrarische sector zoals ABAB, Acconavm, Alfa, Countus, Flynth en WEA allemaal een groeiende groep agrarisch bedrijfsadviseurs in dienst.

Naast deze geprivatiseerde adviesdiensten namen ook verwerkende en toeleverende bedrijven en andere erfbetreders een deel van de advisering aan boeren en tuinders over. Vertegenwoordigers van fokkerijorganisaties, voerleveranciers, gewasbeschermingsmiddelenleveranciers of -producenten, financieel specialisten, dierenartsen, omgevingsdeskundigen, klimaatspecialisten, en bouwadviseurs; agrarische ondernemers bespreken en delen veel met deze specialisten. Zij zijn vaak een eerste aanspreekpunt en sparringpartner, en vormen een steeds belangrijker netwerk rondom ondernemers.

Ook al bestaat het OVO-drieluik niet meer, de toegang tot ondersteuning is er dus nog steeds. Willen boeren en tuinders advies dan kunnen zij terecht bij een van de nieuwe of bestaande bedrijven of bij een van hun erfbetreders. Dit systeem verschilt daarmee op cruciale punten van het oorspronkelijke OVO-drieluik:

- De nieuwe kennis stroomt niet meer automatisch door van onderzoek naar onderwijs en voorlichting. Er wordt wel nieuwe kennis ontwikkeld die bedoeld is voor de boerenpraktijk, maar het is niet vanzelfsprekend dat adviseurs deze kennis oppikken en meenemen in hun adviezen aan boeren en tuinders.
- De overheid bekostigt de doorstroming van kennis niet langer via een eigen systeem van kennisontwikkeling, onderwijs en voorlichting. Dit betekent dat adviseurs voor hun adviezen een ander verdienmodel hebben moeten zoeken. Voor een relatief klein deel wordt dat ingevuld door onafhankelijke adviseurs die op uurbasis betaald advies geven en voor een relatief groot deel heeft het geleid tot advies op provisiebasis, verbonden aan de verkoop van producten of diensten.
- Overheid en agrarisch ondernemers streven niet langer exact hetzelfde doel na. Waar de landbouwsector, als logisch gevolg van het verleden, vooral gericht is op kostprijsverlaging en productieverhoging, bepleit de overheid een omslag naar kringlooplandbouw en vermindering van stikstofinput.

Juist deze verschillen met het oude OVO-drieluik maken dat de omslag naar kringlooplandbouw zo moeizaam van de grond komt.

Daarnaast zijn er nieuwe ontwikkelingen die die omslag bemoeilijken. Zo zijn financiering, wet- en regelgeving en administratieve rompslomp leidend geworden in adviesvragen van ondernemers. Veel adviesvragen voor strategische bedrijfsplannen worden namelijk ingegeven door de behoefte aan financiering van investeringen. Daarnaast stimuleert de noodzakelijke vergunningverlening de adviesvraag rondom Ruimtelijke Ordening en Milieu en stallenbouw, geurhinder en milieu. De administratieve adviesvragen leiden tot begeleiding en advies bij het voorkomen van en het oplossen van problemen, waardoor er weinig tot geen tijd overblijft voor meer fundamentele vragen over de koers van het bedrijf.

2.3 Relatief te veel vaktechnische adviseurs en te weinig integraal werkende adviseurs

De huidige situatie in de doorstroming van kennis maakt dat een fundamentele omslag in de landbouw moeizaam verloopt. Een omslag die qua uitdaging vergelijkbaar is met de omslag die de landbouw eerder heeft meegemaakt, net na de oorlog.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste knelpunten die de transitie belemmeren:

1) Er zijn meer specialisten dan generalisten

De ingehuurde specialisten zijn veelal slechts op een deelaspect deskundig. Het zijn vaktechnisch adviseurs die vooral volgen wat de boer of tuinder vraagt. Het gevolg daarvan is dat de advisering sterk gericht is op wat-vragen en op de korte termijn. Bovendien is het voor de vaktechnisch adviseurs gebruikelijk dat advies zichtbaar voordeel voor de ondernemer moet opleveren. De beleving dat een strategisch adviesproces en persoonlijke ontwikkeling een investering in jezelf is wordt niet breed uitgedragen. Gevolg is dat deze specialisten niet de rol spelen van voorloper als het gaat om een visie op de toekomst van het bedrijf of op de omgang met maatschappelijke vraagstukken. De angst om klanten te verliezen als gevolg van een kritische adviesrol speelt daarbij ook een rol. De betrokken partijen zijn ingekapseld door het huidige systeem, waarbij de adviseur zelf niet in staat is om te veranderen.

Daar komt bij dat de grote groep van productgebonden adviseurs onafhankelijk advies vaak wegzetten als duur en zelfs overbodig. Bovendien is de commerciële druk vanuit de verkooporganisaties om onafhankelijk advies buiten de deur te houden onderhuids altijd en soms heel duidelijk aanwezig; de onafhankelijke adviseur wordt soms ervaren als stoorzender. In bijlage 15 staat een inschatting van het aantal adviseurs dat in Nederland actief is.

- 2) Advisering is vooral gericht op beantwoorden van de vaktechnische vraag en praktische problemen
 - a) Bedrijfsadviseurs zoeken onvoldoende naar de vraag achter de vraag, terwijl die achterliggende vraag vaak juist het startpunt is voor transitie. Een ondernemer die een adviseur om raad vraagt, begint vaak met een vaktechnische vraag, daar ligt namelijk het meest voor de hand liggende probleem. Maar voor een oplossing van dit probleem is het vaak nodig een dieperliggende vraag te beantwoorden, bijvoorbeeld over strategische zaken en langetermijnkeuzes. De vaktechnische adviseur zoekt niet naar deze achterliggende vraag. En als er andere adviesvragen aan de orde komen, dan zijn adviseurs vaak meer doeners die de ondernemer begeleiden bij het opstellen van een financieringsplan voor de bank of bij het hele vergunningstraject om stappen in bedrijfsontwikkeling mogelijk te maken. Vaak ontbreekt de vaardigheid en de tijd om eerst met de ondernemer te sparren over de werkelijke punten waar het om gaat en om helderheid te krijgen in de punten waar de ondernemer echt energie van krijgt.
Bovendien spelen er andere (commerciële) belangen. Veel van de vaktechnische adviseurs verdienen namelijk hun inkomen via de producten die verkocht worden (productgebonden advisering), en niet of niet volledig uit het verstrekte advies.
 - b) Er is geen tijd en geld voor de strategische vragen van ondernemers. Door de bureaucratie en administratieve lastendruk die ondernemers ervaren, zijn veel adviesvragen gericht op ondersteuning bij administratieve verplichtingen. Is die vraag beantwoord, dan is de tijd en het geld op.
- 3) Boeren en tuinders vinden goed advies duur

Soms willen ondernemers meer dan een vaktechnisch advies. De aanleiding kan variëren van een concreet investeringsplan tot een vaag gevoel dat het anders moet. Maar individueel advies op maat kost veel tijd en daarmee veel geld. Begeleiding bij het opstellen van een strategisch plan en integraal plan kost bijvoorbeeld 2 à 3 dagen. Bij een uurtarief van € 100 tot 175 per uur kost zo'n advies € 2.000 tot € 5.000. De ondernemer kijkt alleen naar dit bedrag, en vergeet dat zo'n strategisch plan een onderdeel is van het investeringstraject, waardoor het in een ander perspectief komt te staan.
- 4) Er zijn weinig (steeds minder) goed opgeleide adviseurs

Veel adviseurs worden vooral opgeleid voor vakinhoudelijke (technische) kennis en commerciële vaardigheden. Er zijn maar weinigen die een gedegen opleiding volgen waarbij ze leren hoe ze het complete adviesproces kunnen begeleiden in een actieve rol. Zo'n proces begint bij het moment van eerste contact, waar ze de vraag helder helpen formuleren tot afronding van het adviestraject. Daarnaast is er ook slechts zeer beperkt ruimte om ervaring op te doen, te oefenen en getraind te worden door ervaren collega's, of om mee te lopen met collega's. Dit wordt in paragraaf 2.5 verder uitgewerkt.
- 5) Weinig adviseurs geven integraal advies

Integraal advies, waarin het gehele bedrijf en de ondernemer in zijn totaliteit aan de orde komen, past goed bij de fundamentele keuzes waar ondernemers in veel gevallen voor staan (zie ook 3.3.2 voor nadere invulling van het begrip integraal advies). De reden dat er weinig integrale advisering plaatsvindt is tweeledig:

 - a) De kosten van integrale advisering zijn hoger, omdat het eerste deel van het adviesproces meer tijd vraagt.
 - b) Er zijn weinig adviseurs in staat om écht integraal te adviseren. In de huidige advisering komen veel adviseurs niet verder dan een advies dat past bij continuering van de gangbare traditionele landbouw. Bij de productgebonden adviseur ontbreekt de prikkel om breder te kijken. Bij de meer onafhankelijke adviseurs belemmert de eigen kijk op agrarisch ondernemerschap, die vaak traditioneel gericht is op kostprijsleiderschap en groei in omvang.

6) Er bestaat geen werkend systeem waarmee de kwaliteit van verstrekte adviezen wordt getoetst

In de ideale situatie worden de verstrekte adviezen getoetst, waarbij onder andere de ondernemer (= klant) gevraagd wordt naar de beleving van het adviesproces. Daarnaast gaat het bij de toetsing ook om meer objectief meetbare kwaliteitscriteria. Dit gebeurt nu slechts bij hoge uitzondering.

Deze knelpunten zijn terug te vinden in reacties van ondernemers zelf, die aangeven dat het huidige systeem van kennis vergaren niet goed werkt. Uit een inventarisatie van Erisman & Verhoeven (2019) onder voorlopers in de kringlooplandbouw komt dit als één van de knelpunten naar voren komen: 'De aangeboden kennis is sterk "input-afhankelijk" en eendimensionaal (specialistisch), terwijl er behoefte is aan onafhankelijke kennis.'

Opvallend is dat ook uit een internationale vergelijking blijkt dat de kennisdoorstroming in Nederland niet optimaal is. In een driejarig onderzoek is een vergelijking gemaakt van de ontwikkelingen in het kennissysteem in de agrarische sector in een groot aantal landen, waarbij naast onderzoek, voorlichting en onderwijs, ook bedrijven, organisaties en media zijn meegenomen (EU SCAR AKIS, 2019; zie ook bijlage 7 voor meer informatie uit dat rapport). Uit dit onderzoek komt naar voren dat in een systeem dat de agrarisch ondernemer het beste ondersteunt, die ondernemer centraal moet staan, zoals in figuur 1 is afgebeeld. De onderzoekers noemen dit een integraal Agrarisch Kennis en Innovatie Systeem (AKIS), waarin landbouworganisaties, onderwijs, onderzoek, adviseurs, bedrijfsleven en media belangrijke elementen zijn die elkaar aanvullen (Figuur 1).

Over het soort advies dat boeren en tuinders nu nodig hebben zegt het rapport: 'Boeren en tuinders hebben meer dan ooit behoefte aan betaalbaar en praktisch toepasbaar advies op maat' (p. 82 uit het rapport). Administratieve lasten slokken een (groot) deel van het beschikbare adviesbudget op. Er resteert te weinig tijd en geld voor integraal advies dat helpt om te gaan met de huidige uitdagingen. Om die reden is het van belang dat er geïnvesteerd wordt in ICT (p. 87 uit het rapport). In paragraaf 2.4 is dit uitgewerkt. Bovendien zijn er onvoldoende goed opgeleide adviseurs die beide vaardigheden (integraal en specialistisch advies) kunnen combineren (zie paragraaf 2.5).

Het onderzoek maakt verder duidelijk dat het AKIS in Nederland weliswaar krachtig en sterk is, maar ook extreem versnipperd (Figuur 2).

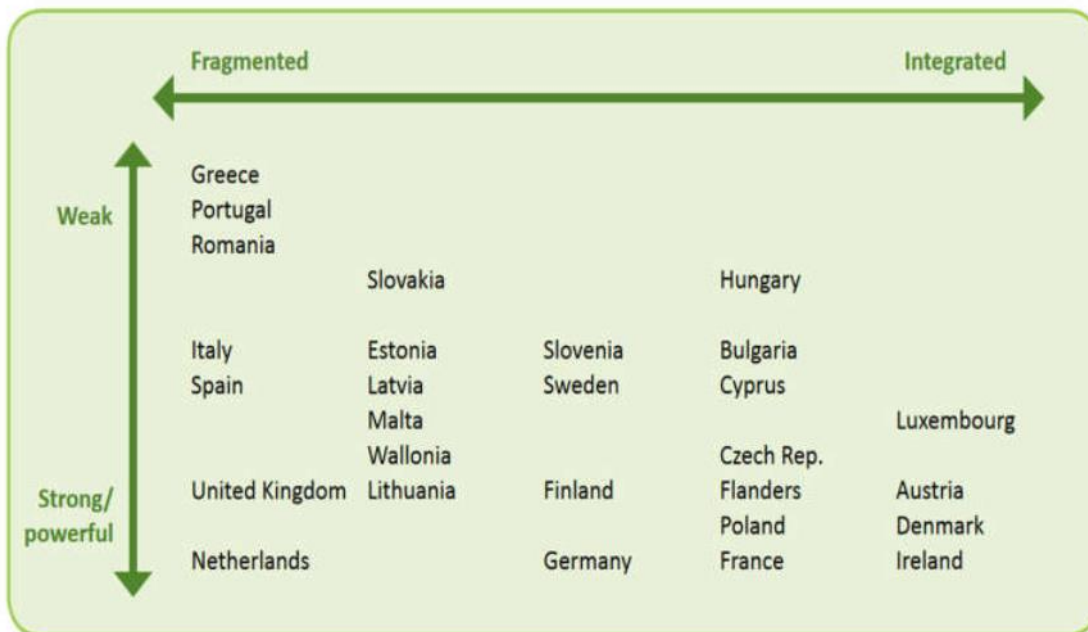
Dat sluit ook aan bij de bevindingen uit de gesprekken die de adviescommissie heeft gevoerd. De sterke positie die Nederland nog heeft is te danken aan resultaten en verworvenheden uit het verleden, waar de agrarische sector nu nog op teert, is het gevoel.

Kortom: het systeem van kennisdoorstroming in het verleden met het OVO-drieluik heeft een goede basis gelegd, waar we nu nog de vruchten van plukken. Maar voor een omslag naar kringlooplandbouw is het nieuwe systeem onvoldoende toegerust omdat de kwaliteit van de adviezen niet voldoende aansluit bij wat nodig is. Voor een werkelijke transitie hebben ondernemers niet alleen die vaktechnische adviezen nodig, maar vooral ook adviezen die verder reiken dan specialistische vakkennis. Dat betekent dat er bovenop de adviezen die boeren en tuinders op dit moment al voldoende ontvangen, een systeem moet komen waar ook die verder reikende adviezen 'automatisch' tot stand komen. De knelpunten in het huidige systeem laten zien dat het daarbij met name ontbreekt aan adviseurs die onafhankelijk van een verkoopdoel van een werkgever, in staat zijn kwalitatief goede adviezen te geven om de boer en tuinder op weg te helpen naar een kringlooplandbouw en milieuvriendelijke landbouw. Dat is waar het register voor bedoeld is; een register waarin onafhankelijke adviseurs worden opgenomen, die kwalitatief goede begeleiding geven. In hoofdstuk 3 laten we zien waarom zo'n register met onafhankelijke adviseurs zo belangrijk is, en wat in dit geval een kwalitatief goed advies inhoudt.

Art 71-72 are a key part of an integrated approach supporting modernisation, innovation and knowledge flows



Figuur 1. Schematische weergave van het Agricultural Knowledge and Information System (AKIS).



Figuur 2. Integraal Agrarisch Kennis en Innovatie Systeem (AKIS) per EU-land, gekarakteriseerd voor wat betreft kracht en mate van gefragmenteerdheid. Hieruit blijkt, dat het AKIS in Nederland krachtig is, maar ook gefragmenteerd (overgenomen uit (EU SCAR AKIS (2019)).

2.4 ICT van belang voor het versterken van integrale bedrijfsadviesing

Ook dit punt sluit aan bij verschillende gesprekken die gevoerd zijn. De opmerkingen van mensen variëren van het belang van een papierloze bedrijfsvoering voor agrarische ondernemers via uniformering van basisgegevens tot ontsluiten van waarnemingen door agrariërs en adviseurs in managementsystemen, zodat die beschikbaar komen voor de sector. Uiteindelijk kan dat leiden tot afnemende administratieve lasten en tot het beschikbaar komen van managementinformatie, wat beide bijdraagt aan beter gefundeerde besluitvorming en het sneller kunnen nemen van besluiten. Juist in Nederland met veel relatief kleine ondernemingen in de agrarische sector is het belangrijk om in het collectieve belang van die ondernemers de beschikbaarheid van data, de tools voor data-analyse en de privacy van data goed te regelen. AgroConnect en Join Data vormen een stevige basis voor het proces. Versnellen van de ICT-agenda zal zeker leiden tot een versterking van de integrale bedrijfsadviesing. En ICT kan een goede basis leggen voor samenwerking tussen geregistreerde adviseurs en vaktechnische adviseurs.

Advies

Onderzoek en analyseer op welke wijze het onafhankelijk bedrijfsadvies kan worden versterkt door te investeren in ICT. Voorstel is om dat advies in samenwerking met onder andere AgroConnect en JoinData uit te werken.

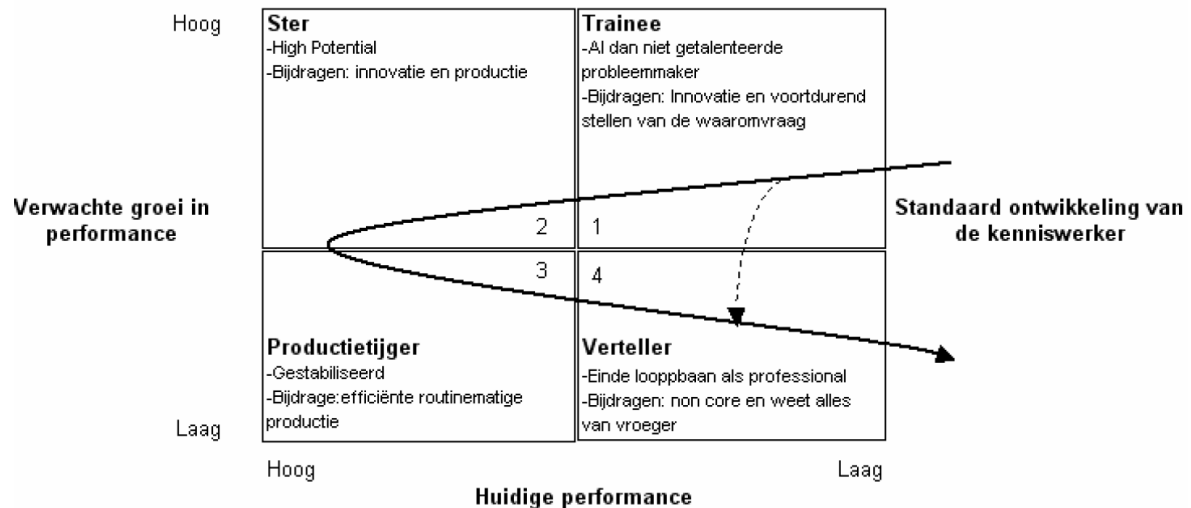
2.5 Gedegen opleiding nodig voor bedrijfsadviseurs

In de vorige paragraaf is benoemd dat er steeds minder goed opgeleide adviseurs zijn. Diverse personen waarmee we een gesprek hebben gevoerd onderkennen dat het ontbreekt aan een goede opleiding voor bestaande junior- en senior adviseurs. Het eensluidende beeld is dat dat het effect is van het terugtrekken van de overheid uit de adviesmarkt, wat in een periode van 25 jaar ertoe heeft geleid dat de opleiding van de huidige adviseur sterk wordt gestuurd vanuit commerciële belangen. Daarom besteden we in deze paragraaf expliciet aandacht aan wat voor opleiding nodig is.

Een onderdeel van het OVO-drieluik was de opleiding van de adviseurs in dienst bij DLV en SEV. Zij werden zeer gedegen en uitgebreid opgeleid. Beide organisaties hadden een eigen opleidingsprogramma (betaald door de overheid) waarin aandacht was voor zowel kennis als vaardigheden. Daarnaast werden adviseurs gedurende lange tijd begeleid door in de praktijk met ervaren collega's mee te lopen. Er was blijvend aandacht voor uitwisseling van ervaringen en voorlichters gingen met enige regelmaat samen de boer op om zo hun manier van werken aan te scherpen. Andere adviesorganisaties hebben nog jarenlang dankbaar gebruik gemaakt van de grote groep goed opgeleide bedrijfsadviseurs. In de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder is het aandeel van goed opgeleide adviseurs nog steeds hoog, onder de zelfstandige bedrijfsadviseurs en bijvoorbeeld bij accountantskantoren.

Diverse pogingen om zo'n gedegen opleiding op te zetten zijn vastgelopen of na korte tijd gestopt, zoals de Master in Agribusiness (MAB) bij TIAS in Tilburg in samenwerking met Wageningen Universiteit, die na twee leergangen weer is gestopt vanwege te beperkte instroom (de opleidingskosten van deze tweejarige opleiding waren met € 25.000 stevig). Inmiddels zijn de agrarische hogescholen gestart met minors gericht op Bedrijfsadvies en agrarische accountancy. De huidige (aanvullende) opleiding van adviseurs is vooral 'learning on the job' in combinatie met commerciële trainingen.

Waar behoefte aan is, is een opleiding voor junior-adviseurs waarin het adviesproces centraal staat vanaf het formuleren van de juiste adviesvraag tot het afronden van het advies op een zodanige manier dat de ondernemer zich uitgedaagd voelt om actief met het geadviseerde aan de slag te gaan. In de opleiding is ook aandacht nodig voor adviesvaardigheden en achterliggende theorieën over de werking van advisering.



Figuur 3. Ontwikkeling loopbaan van een professional (Weggeman, 2008).

In een wat latere fase van de opleiding behoort een basisopleiding in coaching ook tot de inhoud. Naast een gedegen opleiding voor junior-adviseurs ontbreekt het voor bedrijfsadviseurs ook aan mogelijkheden om bij te leren naast het werk. Er bestaat geen enkele post-hbo of postacademische opleiding voor bedrijfsadviseurs. Dit breekt met name werkende junior-adviseurs op.

Aanvullend is er behoefte aan een opleidingsprogramma voor senior-adviseurs. In hun loopbaan moeten adviseurs zichzelf twee of drie keer ‘opnieuw uitvinden’. Figuur 3 geeft dat proces helder weer.

Als een adviseur in zijn loopbaan zich in de fase van ‘productietijger’ bevindt is het nodig om zichzelf opnieuw te ontwikkelen. Logische stap is om minder de expert op inhoud te worden en zich meer te ontwikkelen naar een integrale adviseur of coachend adviseur, meer gericht op procesbegeleiding. Uiteindelijk is doorontwikkeling naar ondernemerscoach een volgende stap. Opleiding en training is belangrijk om gedurende de loopbaan succesvol te blijven.

In Nijenrode worden wel cursussen aangeboden die geschikt zijn voor senior-adviseurs, maar ook voor deze groep zou een compleet opleidingsprogramma een enorme aanvulling zijn, en zo bijdragen aan betere adviseurs in Nederland.

Advies

Onderzoek hoe een nieuwe opleiding kan worden gestart voor bedrijfsadviseurs, zodat het opleidingsniveau van adviseurs omhooggaat. Betrek hierbij universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten in samenwerking met de agrarische hogescholen en Wageningen University & Research.

3. Een register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs voor kwalitatief goede adviezen

De blik op het verleden (hoofdstuk 2) heeft laten zien dat de Nederlandse landbouw baat heeft gehad bij een goed functionerend systeem van kennisdoorstroming. Dat heeft na de Tweede Wereldoorlog geleid tot een forse omslag. Ook nu is een omslag wenselijk, de omslag van het traditionele spoor naar het spoor van kringlooplandbouw en klimaatvriendelijke bedrijfsvoering.

Terug naar het systeem van het OVO-drieluik uit het verleden kan niet en is ook niet wenselijk. Wel kan dit oude systeem als voorbeeld dienen om te zien hoe de advisering bij kan dragen aan een omslag in de landbouw. De waardevolle aspecten uit dit oude systeem nemen we mee, terwijl we knelpunten in het huidige systeem van kennisdoorstroming ondervangen. Dat is waar een nieuw op te zetten register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches aan bijdraagt.

3.1 Waarom zo'n register?

Een register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches is al sinds 2014 een wettelijke verplichting van de EU. De komende jaren worden de eisen aan het register nog aangescherpt, want er zijn meer onderwerpen en thema's waarover adviseurs onafhankelijk moeten kunnen adviseren.

Belangrijker is dat de minister verwacht dat het mogelijk is om de omslag naar kringlooplandbouw en klimaatvriendelijker bedrijfsvoering te versnellen als de ondernemer toegang krijgt tot integrale, onafhankelijke en uiteraard inhoudelijk kwalitatief goede adviezen.

De wereld is de laatste decennia toegenomen in complexiteit en dat geldt voor het agrarisch ondernemerschap in versterkte mate. Vroeger ging het in de advisering met name om optimalisering en technische ontwikkeling van het bedrijf. Nu staat het ondernemen in de omgeving waar de ondernemer zelf woont meer centraal, en moet het strategisch bedrijfsadvies passen bij de persoonlijke drijfveren en persoonlijke kenmerken van de ondernemer, in haar of zijn eigen omgeving. Daarvoor zijn onafhankelijke bedrijfsadviseurs nodig die de ondernemers kunnen begeleiden in de omslag naar kringlooplandbouw en milieuvriendelijker bedrijfsvoering.

3.2 Het belang van onafhankelijkheid

Kenmerk van het register is dat de adviseurs onafhankelijk zijn. Dat betekent dat zij adviseren zonder last en ruggenspraak. De adviseur heeft geen verborgen agenda. Bij het advies heeft zij of hij het belang van de klant voor ogen, op zowel lange als op korte termijn. De enige belangen die tellen voor de onafhankelijk werkende adviseur zijn de belangen van de opdrachtgever, de agrarisch ondernemer in dit geval, vrij van mogelijke nevenbedoelen of andere verborgen factoren.

3.2.1 Verschil tussen onpartijdig en onafhankelijk

In Europese regelgeving wordt gesproken van onpartijdig advies. Letterlijk is onpartijdig 'geen partij kiezen'. In een advies zou je het kunnen formuleren als 'het achterwege laten van ongegronde bevoordeling van een van de mogelijke opties die in het advies aan de orde komen'. Partijdigheid heeft een nauwe relatie met de opdrachtgever, in wiens belang het advies gegeven wordt. Een advies is

nagenoeg altijd partijdig, de adviseur geeft het namelijk altijd ‘in belang van...’. Alleen noemen we een advies veelal onpartijdig als de opdrachtgever en de geadviseerde dezelfde persoon of bedrijf zijn.

In dit rapport wordt de term onafhankelijk gebruikt in plaats van onpartijdig. De betekenis en connotatie van ‘onafhankelijk’ sluiten beter aan bij de aard van de gewenste advisering. We veronderstellen dat de keuze voor het begrip onpartijdigheid in de EU-stukken vooral een kwestie van woordkeuze van de vertaler is geweest.

3.2.2 Waarom is het zo belangrijk dat een adviseur onafhankelijk is?

Onafhankelijkheid voorkomt dat het advies vertroebeld wordt door dubbele belangen, zoals het geval is bij iemand die werkt voor een leverancier van gewasbeschermingsmiddelen.

Bij de discussie over onafhankelijkheid is wel een kanttekening op zijn plaats. De veronderstelling dat onafhankelijk advies altijd goed is, is onjuist. En evengoed is de veronderstelling onjuist dat advies gegeven door iemand die werkt bij een verkooporganisatie nooit objectief is en altijd doorspekt is van verkoopbelangen.

De werkelijkheid is aanzienlijk minder eenvoudig en minder zwart-wit en hangt af van het type adviesvraag. Er zijn afhankelijke adviseurs in loondienst bij verkooporganisaties die uitstekende adviezen geven. En net zo goed zijn er onafhankelijke adviseurs die geen goed werk afleveren. Desondanks staat de adviescommissie achter het onderscheid, omdat het heel moeilijk is de adviezen gegeven door afhankelijke adviseurs te beoordelen specifiek op onafhankelijkheid en kwaliteit. Bovendien schrijft de EU het onderscheid voor.

	kwaliteit advies	
	Slecht	goed
afhankelijk advies		
onafhankelijk advies		

Onafhankelijk advies voor de agrarische ondernemer betekent dat de adviseur zich bij het adviesproces volledig kan richten op het belang van de ondernemer als opdrachtgever voor dat advies.

Belangrijke uitgangspunten voor een geslaagd adviesproces bezien vanuit de ondernemer is dat hij of zij:

- zelf opdrachtgever is
- het advies betaalt
- open staat om in de breedte mogelijkheden te verkennen
- vertrouwen heeft in de adviseur.

Uitgangspunt is dat onafhankelijkheid niet alleen tot uitdrukking komt in het adviesproduct, maar ook in de vergoeding. Zodra een andere partij dan de opdrachtgever het advies betaalt, of als er sprake is van provisie of *no cure no pay* komt de onafhankelijkheid in het geding.

Advisering met subsidie

Advisering met subsidie ligt daarom ook gevoelig. Zolang de subsidieverstrekker eisen stelt aan de gespreksonderwerpen in het adviestraject kan er nog wel sprake zijn van onafhankelijkheid. Maar als er eisen gesteld worden aan het resultaat van de verstrekte adviezen, dan wordt de adviseur geacht dit resultaat te halen en is zijn onafhankelijke positie in het geding. Dat betekent dat de subsidieverstrekker

ten behoeve van onafhankelijk advies wel de gespreksonderwerpen kan voorschrijven, maar op geen enkele wijze eisen aan het adviesresultaat mag stellen. Dit is een belangrijke overweging bij de voucherregeling van RVO. Ondernemers kunnen een voucher krijgen als zij met een onafhankelijke adviseur willen nadenken over inpassing van kringlooplandbouw. Subsidievoorwaarde is hierbij dat kringlooplandbouw of een ander maatschappelijk thema in het advies een plek krijgt. Hoe kan zo'n advies onafhankelijk zijn? Dit is het geval als de subsidievoorwaarde alleen geldt dat kringlooplandbouw aan de orde komt in het adviesgesprek. De adviseur zou geen onafhankelijk advies kunnen geven indien de voucher een resultaatverplichting inhoudt dat kringlooplandbouw in een bepaalde mate wordt toegepast door de ondernemer.

“Je kunt paard wel naar water brengen, maar niet verplichten te drinken”

Keukentafelgesprekken betaald door provincie of gemeente

Een ander voorbeeld zijn coachgesprekken of keukentafelgesprekken door coaches of adviseurs. Provincies en gemeentes organiseren die de laatste jaren op grote schaal. De provincie of gemeente geeft de coach of adviseur opdracht een gesprek aan te gaan met ondernemers over hun toekomstplannen. De coaches of adviseurs worden mede betaald door de provincie of gemeente. In de ogen van de adviescommissie is het afhankelijk van de vorm en voorwaarden van deze coaching of advies of de advisering wel of niet onafhankelijk is.

De discussie over onafhankelijkheid wordt vaak vertroebeld door de kwaliteitsaspecten van het advies, door verschillen tussen soorten advies en door de beslistermijn waarover het bij een ondernemersvraag gaat. Om die reden kunnen we pas beschrijven wat 'onafhankelijk' is nadat we meer gezegd hebben over kwaliteit, soorten advies en over de beslistermijn van de ondernemersvraag.

Advies

Organiseer dat provincies en gemeentes subsidie verstrekken via eenzelfde of vergelijkbaar vouchersysteem als de rijksoverheid en dat de regionale overheden geregistreerde bedrijfsadviseurs gaan inzetten die in het landelijk register van onafhankelijk bedrijfsadviseurs staan.

3.3 Wat is kwalitatief goed?

Onafhankelijkheid van de adviseur is een wettelijke randvoorwaarde voor het register (EU). Maar daarmee zijn de kwaliteit van de adviseur en de kwaliteit van het advies nog niet gewaarborgd. In dit adviesrapport gaan we ervan uit dat er binnen de verzameling 'onafhankelijke adviseurs' een deelverzameling is van 'kwalitatief goede adviseurs'.

Met een onafhankelijk advies kunnen agrarisch ondernemers beter uit de voeten, maar het garandeert nog niet dat ze daadwerkelijk de omslag maken. Daarvoor is het van belang dat het advies ook kwalitatief goed is, daarom is er binnen de verzameling 'onafhankelijke adviezen' een deelverzameling van 'kwalitatief goede adviezen'. Naast kwalitatief goede adviezen en kwalitatief goede adviseurs is er nog een kwalitatief goed traject nodig waarbinnen de adviezen vallen. In dit hoofdstuk gaan we in op deze drie aspecten van kwalitatief goed.

3.3.1 De kwalitatief goede adviseur die bij de omslag helpt

Uiteraard moet een kwalitatief goede adviseur in staat zijn om een kwalitatief goed advies te geven. Wat bepaalt of een adviseur daartoe in staat is? Welke kwaliteiten en competenties heeft de adviseur dan nodig?

Allereerst is het daarvoor nodig in te gaan op de adviesvragen die ondernemers stellen. Deze zijn onder te verdelen in drie soorten vragen:

- De **'wat – vraag'**:
'Ik weet wat ik wil, maar ik vraag een adviseur hoe ik dat precies kan/moet uitvoeren'
'Ik wil iets in mijn bedrijfsvoering verbeteren; hoe kan ik dat het best uitvoeren?'
- De **'hoe – vraag'**:
'Ik weet in grote lijnen wat ik wil, maar hoe bereik ik dat?'
'Ik wil iets veranderen in mijn bedrijfsopzet om mijn continuïteit te waarborgen; hoe organiseer ik dat, welke prioriteiten moet ik stellen?'
- De **'identiteitsvraag'**:
'Het moet anders en ik wil ook anders, maar ik heb geen idee hoe.'
'Ik weet dat ik iets moet veranderen om mijn continuïteit te waarborgen, maar ik heb geen idee wat en hoe?'

De 'wat – vraag' is een vraag voor de adviseur of expert, die vaktechnische kennis gebruikt om de agrarisch ondernemer verder te helpen. De overige twee vragen zijn een ander type vragen, waar de vaktechnische adviseur over het algemeen niet bij kan helpen. Dit zijn vragen die ondernemers stellen als ze zich willen oriënteren op een andere koers en waarvoor ze een adviseur zoeken die hen helpt de plannen te effectueren. Dat is het type vragen die de bedrijfsadviseur oppakt die wij kwalitatief goed noemen en die geregistreerd is in het nieuwe register. Zo'n bedrijfsadviseur is ook in staat om samen met de ondernemer voor de meer technische vragen de juiste vaktechnische adviseurs bijeen te roepen.

Bij een specialistisch adviseur doelen we op iemand die deskundig is op een vaktechnisch deelterrein, een expert. Deze helpt de ondernemer bij vaktechnische (deel)aspecten en staat als het ware tussen ondernemer en buitenwereld (zie rapport Het Nieuwe Veehouden, Kortstee (2014, 2016)).

De geregistreerde bedrijfsadviseur, waar we het in dit rapport over hebben, staat naast de boer of tuinder. Hij of zij vraagt meer dóór dan degene die enkel vaktechnische adviezen geeft. Deze adviseur helpt de ondernemer zo om oplossingen te zoeken die bij de persoon en het bedrijf passen en is daarmee een adviseur met coachende vaardigheden. Voor die coaching benut de adviseur zijn kennis over de landbouw, het bedrijf, en de persoon van de ondernemer. Hierdoor voelt de boer of tuinder zich geholpen om stappen te zetten naar een bedrijfsopzet of bedrijfsvoering waarmee zij of hij voldoet aan de criteria van continuïteit van het bedrijf en aan de criteria om kringlooplandbouw te realiseren. Dit betekent ook dat een geregistreerde adviseur specifieke competenties heeft om samen te werken in een team. Want de huidige bedrijfsvoering is zodanig complex dat één bedrijfsadviseur niet meer alle relevante zaken kan overzien en daarom een team om zich heen verzamelt van adviseurs die de ontbrekende vaktechnische schakels invullen.

Verschillende rollen en vaardigheden.

We hebben hierboven de termen adviseren en coachen geïntroduceerd. In deze alinea lichten we die begrippen toe.

Adviseren is een vorm van iemand iets leren. Iemand wil iets veranderen en heeft onvoldoende kennis om dit voor elkaar te krijgen. De adviseur is de expert en geeft die raad. Een **adviseur** (Engels: consultant) is iemand die zijn of haar kennis in dienst stelt van anderen en daarbij over het algemeen voor vele

verschillende klanten werkt. Een bedrijf dat zich bezighoudt met het geven van dergelijke adviezen wordt een adviesbureau genoemd.

Coachen / Coaching is de vorm van begeleiding die erop gericht is mensen in positieve zin te veranderen, uitgaande van gezonde mensen en een geloof in de veranderingsmogelijkheden die liggen besloten in de blijvende wisselwerking tussen inzicht en gedrag. Kortom, een coach helpt iemand om tot betere prestaties te komen. Een **coach** begeleidt en ondersteunt het ontwikkelingsproces van individuen en/of teams. Een coach richt zich op het vergroten van de effectiviteit van het individu en/of het team. De coach doet dit door de persoon of het team bewust te laten worden van de eigen mogelijkheden, het zelfvertrouwen te vergroten en door de eigen mogelijkheden te exploreren, ontwikkelen en toe te passen.

Een **ondernemerscoach** is gespecialiseerd in het coachen van de ondernemer, terwijl de persoon centraal blijft staan. De term **bedrijfscoach** wordt ook wel gebruikt, maar is feitelijk een contra dictio in terminis, want bij coaching staat de persoon van de ondernemer centraal en niet haar of zijn bedrijf.

Samenvattend: bij adviseren staat het bedrijf centraal en bij coachen staat de persoon centraal. In dit advies spreken we van (ondernemers)coaching als de ondernemer als persoon centraal staat bij de begeleiding. We spreken van (bedrijfs)advies als het bedrijf centraal staat bij de begeleiding.

Hieruit volgt dat de geregistreerde bedrijfsadviseur waar we het in dit advies over hebben coachingsvaardigheden heeft. De toegevoegde waarde van adviseurs met coachingsvaardigheden is dat ze de ondernemer begeleiden in het proces om tot een plan te komen en om het plan ook daadwerkelijk tot uitvoering te brengen. Bij coachingsvaardigheden denken we aan een persoon die empathisch is en inlevingsvermogen heeft, die uitstekend kan communiceren en iemand die goed kan luisteren en in het gesprek kan samenvatten en doorvragen. Een persoon die wel spiegelt, maar geen oordeel velt en iemand die betrouwbaar is en die de eigen beperkingen kent.

Dit onderscheid tussen adviseur en bedrijfsadviseur met coachende vaardigheden is ook terug te zien in de soort vragen die ondernemers stellen. De geregistreerde bedrijfsadviseur is iemand die in staat is de hoe-vraag en de identiteitsvraag aan de orde te stellen en te helpen beantwoorden.

De vraag is over welke competenties de strategische bedrijfsadviseur (die integraal werkt) moet beschikken? In dit kader vinden we de volgende zeven competenties van belang. De adviseur:

1. is verbindend tussen enerzijds het bedrijf en anderzijds de markt en de maatschappij;
2. is analytisch en in staat om het adviesproces te leiden;
3. kan trends vertalen naar kansen;
4. is communicatief sterk;
5. kan inspireren;
6. kan het advies (helpen) implementeren;
7. blijft in ontwikkeling.

Voor deze zeven competenties heeft de adviseur kennis, ervaring en talenten nodig.

Deze zeven competenties kunnen vertaald worden naar concreet toetsbare en meetbare criteria door inzicht te vragen in de manier van werken van de adviseur. Dit kan voorafgaand aan de registratie door een portfolio op te vragen als basis voor toetreding tot het in te richten register voor agrarische adviseurs. Deels kan dat als een adviseur al is toegelaten tot het register door werkzaamheden voor een specifieke ondernemer te toetsen. In bijlage 4 staat een voorbeeld van een accreditatieschema voor een integraal werkende bodemadviseur. De systematiek is vergelijkbaar voor alle geregistreerde bedrijfsadviseurs.

Omgezet in criteria komen we op de volgende aspecten voor zo'n kwalitatief goede adviseur. Deze:

- is deskundig op relevante vakgebieden;
- is goed geschoold (minimaal HBO denk- en werkniveau);

- is op de hoogte van relevante actualiteiten, zowel in wet- en regelgeving als op het gebied van onderzoeksresultaten;
- kent de specifieke kenmerken van de bedrijfsvoering en van de verschillende bedrijfstijlen en is op de hoogte van de dagelijkse praktijk op een bedrijf;
- heeft een visie op de sector;
- analyseert samen met de ondernemer de huidige bedrijfsvoering;
- kan op basis van de situatie op het bedrijf en de resultaten uit het verleden de bedrijfsvoering en het ondernemerschap beoordelen;
- kan verband leggen tussen de resultaten en managementoverzichten op papier en waarnemingen op het bedrijf;
- geeft aan in welke richting verbeteringen mogelijk zijn;
- stelt zich op naast de ondernemer; de ondernemer staat zelf aan het stuur en stelt vragen en schetst opties en/of werkt alternatieven verder uit. De adviseur is in staat aan te geven of en waar de ondernemer kennisleemtes heeft en hoe of waar hij of zij zich kan bijscholen;
- is sociaal vaardig: moet zich kunnen inleven in de manier waarop een individuele ondernemer haar of zijn bedrijf vorm geeft en kan daarvan de sterke en zwakke kanten benoemen;
- beschikt over vaardigheden om de ondernemer in een actieve modus te krijgen, aan te zetten tot verandering;
- bezit coachende vaardigheden;
- adviseert/begeleidt volledig in het belang van de boer of tuinder (en verkoopt geen producten of geeft geen eenzijdige adviezen).

3.3.2 Het advies dat bijdraagt aan de omslag van de landbouw

Wie op zoek is naar een kwalitatief goed advies, zoekt een adviseur die zo'n advies kan geven. Maar eisen en voorwaarden stellen aan een adviseur garandeert nog niet dat het advies daadwerkelijk kwalitatief goed is en ertoe leidt dat de ondernemer helder krijgt wat zij of hij kan doen en er ook daadwerkelijk mee aan de slag gaat.

Wat komt er kijken bij zo'n advies in de context van deze opdracht, dus een advies gericht op het kunnen maken van de omslag naar andere verdienmodellen en kringlooplandbouw? Essentieel daarvoor is dat het advies integraal en strategisch is.

Wat is een integraal en strategisch advies?

Met integraal wordt bedoeld dat het om het gehele bedrijf gaat, inclusief de ondernemer of ondernemers en inclusief personeel, maar ook om alle elementen van het bedrijf, verschillende sectoren, multifunctionele of nevenactiviteiten. En strategisch wil zeggen dat het advies gericht is op de langere termijn, doorgaans meer dan tien jaar. Aanleiding voor een integraal strategisch advies is vaak een grote investeringsbeslissing of een drastische koerswijziging. Het gaat dan bijvoorbeeld om de vraag of de ondernemer wil specialiseren of juist verbreden, of zij of hij een stuk van de keten in haar of zijn bedrijf zal integreren of hoe zij of hij het resultaat kan verbeteren. Dit zijn veelal vraagstukken die samenhangen met de continuïteit van het bedrijf en het te volgen verdienmodel.

Alleen een integraal advies helpt een boer of tuinder om een transitie en gedragsverandering te bereiken. En dat kan niet zonder strategisch plan. Daarin formuleert de ondernemer zijn of haar voorkeuren, beelden, wensen en plannen voor de lange termijn. Onderdeel van zo'n strategisch plan is de analyse van persoonlijke voorkeuren en sterktes en zwaktes van de ondernemer. Het is daarmee een heel persoonlijk plan, dat niet kopieerbaar is naar een collega-ondernemer. Een ander onderdeel van het plan is een omgevingsanalyse, waarbij uiteindelijk de keuzes voor het bedrijf worden afgestemd op de omgeving waar het bedrijf ligt. Samen is dit de basis voor een SWOT-analyse.

Ook bij schijnbaar kleine aanpassingen in de bedrijfsvoering is een integraal advies nuttig; twee voorbeelden

- *Verminderde grondbewerking*: een teler besluit om grond minimaal te gaan bewerken. De effecten op de bedrijfsvoering kunnen groot zijn, vanwege verhoogde onkruiddruk en veranderde druk van plantenbelagers. Dit kan leiden tot mengteelt, veranderde vruchtwisseling en aangepaste groenbemesters. Een integraal advies zal helpen om dit plan mogelijk te maken.
- *Aangepaste vruchtwisseling*: met een ruimere vruchtwisseling heeft een teler minder druk van bodempathogenen. Met rustgewassen in het bouwplan neemt bovendien het organische-stofgehalte van de bodem toe. Om dit te bereiken kan de winstgevendheid van het bedrijf in het geding komen. Een integraal advies is nuttig om met een brede blik de gevolgen van aanpassingen in beeld te krijgen, zodat het bedrijf winstgevend blijft onder de veranderde omstandigheden.

Een SWOT-analyse in combinatie met persoonlijke kenmerken van de ondernemer vormen de basis voor een strategisch bedrijfsplan. Dit laat zien dat zo'n strategisch plan in ieder geval bevat:

- persoonskenmerken en persoonlijke drijfveren;
- de omgeving van het bedrijf;
- visie op relevante ontwikkelingen;
- het trackrecord van het bedrijf en ondernemer.

Een op papier uitgewerkt integraal en strategisch plan is een noodzakelijke stap in het adviesproces om de volgende redenen:

- het ordent de gedachten en ideeën van een ondernemer;
- het geeft de ondernemer de mogelijkheid om zijn of haar visie en strategie te bespreken met en te toetsen bij anderen;
- het is eenvoudiger te delen met andere adviseurs en erfbetreders, waardoor een gezamenlijke focus kan ontstaan.

Met het op schrift stellen van een strategisch bedrijfsplan bereikt de ondernemer dat anderen die betrokken zijn bij het bedrijf de doelen van de ondernemer beter kennen en beter begrijpen. Daarmee kunnen technische adviseurs effectiever hun werk doen, want ze zullen beter begrijpen wat de ondernemer beoogt. Meerjarenplannen en langetermijndoelen worden daardoor vaak beter en sneller gerealiseerd.

Het opstellen van een strategisch plan is echter geen garantie voor het uitvoeren ervan. De praktijk leert dat er veel inspanning nodig is om dit plan ook daadwerkelijk door te voeren. Een van de redenen is dat plannen weliswaar met veel deskundigheid en passie worden opgesteld, maar dat er te weinig begeleidingstijd aan de uitvoering wordt besteed. Veelal vanuit kosten oogpunt (strategische begeleiding kost veel tijd), maar ook is een plan (of eigenlijk de ondernemer) niet altijd even 'weerbaar' tegen invloeden van andere erfbetreders.

Dit laat zien dat een kwalitatief goed advies bestaat uit verschillende elementen, die samenkomen in een advies waar de ondernemer daadwerkelijk mee aan de slag gaat. Het betekent dat de ondernemer in een actie-modus komt.

3.3.3 Het adviestraject dat bijdraagt aan de omslag in de landbouw

Het integraal en strategisch plan is geen doel op zich. Een plan kan op papier nog zo volledig en zorgvuldig zijn uitgewerkt, uiteindelijk geeft de doorslag wat het plan teweegbrengt. Dat bepaalt het adviestraject dat de ondernemer samen met de adviseur doorloopt. Harry Kortstee, actieonderzoeker bij WEcR is daar heel duidelijk over: "Je gaat samen met de ondernemer het denkproces in en de

ondernemer gaat gedurende het proces tot actie over en komt dan via *trial and error* tot uitvoering. Als je dat denkproces uiteindelijk vastlegt, leidt dat tot een heel praktisch strategisch plan.”

Uit het onderzoeksproject ‘Het Nieuwe Veehouden’ blijkt dat advisering vanuit het bestaande netwerk van de ondernemer leidt tot adviezen in het geëigende paadje van kostprijsverlaging en productieverhoging. Introductie van een innovatiecoach als ‘mogelijkmaker’ opent de weg naar alternatieven.

Zie voor meer informatie: <https://edepot.wur.nl/376100> en <https://edepot.wur.nl/310444>.

De geregistreerde bedrijfsadviseur staat de ondernemer bij om de samenwerking met het bestaande netwerk van vaktechnische adviseurs effectief en in lijn met de doelen in te zetten. Hoe die samenwerking tussen ondernemer en geregistreerde bedrijfsadviseur precies vorm krijgt, verschilt. Het kan het hele denk- en ontwikkelproces omvatten, waarbij adviseur en ondernemer samen de gehele planvorming van het strategisch bedrijfsplan doorlopen. Het kan ook gaan om het opstellen van een checklist met uitgangspunten in het strategisch bedrijfsplan, waar de (vaktechnische) bedrijfsadviseur haar of zijn adviezen op kan baseren. Het is aan de ondernemer wie de regie hierin neemt.

Advies

De geregistreerde adviseur organiseert bij elk advies dat hij of zij geeft, dat de ondernemer zijn of haar vaktechnische adviseurs betreft bij het adviestraject. Dat kunnen de vertrouwde vaktechnische adviseurs zijn, maar de ondernemer kan ook bewust nieuwe adviseurs erbij betrekken. Op deze manier worden vaktechnische adviseurs van de ondernemer niet uitgesloten, maar actief betrokken bij het adviesproces, waarbij de geregistreerde adviseur zich coachend opstelt. Samen met de ondernemer waakt de geregistreerde adviseur ervoor dat het belang van de ondernemer voorop staat. In de ideale situatie vormt de ondernemer een adviesteam.

3.4 Concluderend: belang van onafhankelijk advies

Veel adviezen die ondernemers krijgen vanuit hun bestaande netwerk vallen in het geëigende paadje van kostprijsverlaging en productieverhoging en reiken niet verder dan de ‘wat’-vraag. Onafhankelijk advies is van belang bij hoe-vragen en bij identiteitsvragen van een ondernemer. Dat zijn altijd vragen die over langetermijnkeuzes gaan. Juist dan is het belangrijk integraal te bespreken welke mogelijkheden en alternatieven een ondernemer heeft om het bedrijf anders in te richten of de bedrijfsvoering aan te passen. De geregistreerde bedrijfsadviseur kan de ondernemer vervolgens bijstaan om in samenwerking met het (bestaande) netwerk van vaktechnische adviseurs de doelen uit te stippelen en in lijn met die doelen ze effectief uit te voeren.

Advies

Neem de systematiek van samenwerking met vaktechnische adviseurs – indien uitvoerbaar – op als randvoorwaarde in de voucher-regeling; daarmee faciliteert de subsidieverstrekker dat de verschillende vaktechnische adviseurs zich verbinden aan de nieuwe doelen van de ondernemer.

4. Hoe wordt kwalitatief goed advies geborgd?

Een landbouw waarin boeren en tuinders verzekerd zijn van adviezen die hen helpen om hun bedrijf economisch duurzaam te maken en tegelijk ook op milieugebied duurzaam. Dat is uiteraard het doel van de kwalitatief goede adviezen. De vraag is vervolgens hoe agrarisch ondernemers zo'n advies herkennen? Of: hoe weten zij zeker dat zij in goede handen zijn bij de betreffende adviseur? En hoe weet de overheid zeker dat de geregistreerde adviseurs daadwerkelijk die kwaliteit kunnen bieden?

Daarvoor moet het op te richten register aan diverse eisen voldoen. Die eisen zijn onder te verdelen in:

- criteria bij toetreding tot het register;
- criteria rondom Permanente Educatie (PE), de jaarlijkse opleidingseisen voor iemand die geregistreerd is;
- criteria voor de kwaliteit van uitgebrachte adviezen;
- criteria voor de adviesthema's (zie hoofdstuk 5).

4.1 Eisen voor toetreding van adviseurs tot het register

Allereerst zijn eisen nodig om te bepalen wie wel en wie niet toegelaten worden tot dit register. Van toegelaten adviseurs moet immers duidelijk zijn dat ze goede adviezen kunnen geven.

Deskundigheid van adviseurs is het best te typeren met competentie, als verzamelterm voor kennis, vaardigheden en talenten, een combinatie van hard skills en soft skills, een verzameling van kennis en ervaring, van vaardigheden en van talent. Deze competenties moeten terugkomen in de eisen die gesteld worden aan de toetreding. Daarom zijn eisen nodig over opleidingsniveau, hoeveelheid en soort ervaring in het adviesveld en achtergrond van de adviseur. Daarnaast moet helder zijn bij wie de adviseur werkt, om te kunnen vaststellen of de adviseur onafhankelijk is. Als laatste zijn eisen nodig die te maken hebben met transparantie. De adviseur moet bijvoorbeeld bereid zijn om openheid te bieden over de adviezen die hij of zij geeft, zodat is vast te stellen of de adviezen inderdaad aan de gevraagde kwaliteit voldoen.

4.2 Eisen aan permanente educatie van geregistreerde adviseurs

Als tweede zijn er eisen rondom permanente educatie, gericht op het onderhouden van kennis en kunde. Veel beroepsgroepen en beroepsverenigingen hebben hun eigen (verplichte) PE-programma, vooral om op de hoogte te blijven van nieuwe kennis en wetten en regels. Het belang van regelmatige scholing en bijscholing voor bedrijfsadviseurs gaat echter verder. Ze worden geacht hun hele werkzame leven te blijven leren. Het is nodig dat ze op de hoogte te blijven van nieuwe kennis en onderzoeksresultaten en dat ze adviesvaardigheden en interpersoonlijke competenties blijven opdoen. Weggeman (2008) heeft dat mooi geïllustreerd in een schema: als je niet bijleert is je ontwikkelingstraject van trainee of junioradviseur via ster en productietijger naar een verteller. Opleiding is onontbeerlijk om jezelf als adviseur opnieuw uit te vinden. In paragraaf 2.5 is dit verder uitgewerkt.

4.3 Toetsing van de kwaliteit van uitgebrachte adviezen

Bij de registratie in het register is de adviseur akkoord gegaan dat de uitgebrachte adviezen opvraagbaar zijn. Steekproefsgewijs worden getoetst of adviezen aan de kwaliteitscriteria voldoen. In de beginfase

kan de review van adviezen beperkt worden tot de adviezen die op basis van een voucher zijn uitgebracht. De subsidieverstrekker verlangt dergelijke reviews. Om te bereiken dat de kwaliteit van uitgebrachte adviezen omhoog gaat adviseren wij om de steekproef van kwaliteitsreviews uit te breiden naar alle van uitgebrachte adviezen door geregistreerde adviseurs.

5. Het register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs

Op basis van het voorgaande komen we tot het advies over hoe het register van onafhankelijke bedrijfsadviseurs eruit moet komen te zien. Allereerst gaat het daarbij om de criteria die gelden voor toetreding van de adviseurs en bewaking van de kwaliteit, voor de permanente educatie, voor de kwaliteit van het advies en voor de relevante adviesthema's. Daarnaast is van belang hoe het register wordt opgezet, hoe het gaat functioneren en ook wie de kosten betaalt.

5.1 Criteria voor toetreding van adviseurs tot het register

Een van de uitgangspunten voor het register is dat het de kwaliteit van advies door registerleden verhoogt en dat het statusverhogend voor hen werkt. Dat betekent dat het acceptatiebeleid streng moet zijn: 'bij twijfel niet toelaten' en bij twijfel een 'advies niet goedkeuren'. Dit betekent dat bedrijfsadviseurs alleen onder strikte voorwaarden in het register kunnen komen. De criteria zijn gericht op bedrijfsadviezen van goede kwaliteit door onafhankelijk werkende adviseurs. Het uitgangspunt is bovendien dat jaarlijks getoetst wordt of de adviseur aan de gestelde randvoorwaarden voldoet. Steekproefsgewijs worden uitgebrachte adviezen getoetst op basis van een set vaste criteria door de in te stellen commissie die hiervoor verantwoordelijk wordt.

Minimaal de volgende voorwaarden gelden voor toetreding van bedrijfsadviseurs tot het register:

Eisen vanuit de EU:

- Hbo-diploma of (-werk en)-denkniveau;
- Drie jaar advieservaring;
- Aantoonbare kennis op één of meer van de adviesthema's van het register.

Daarbovenop stellen we de volgende eisen voor de adviseur voor:

- Heeft minimaal 5 jaar werkervaring;
- Is voor 50% werkzaam in de agrarische sector, direct voor boeren en tuinders of indirect;
- Onderschrijft (door fysieke ondertekening) een gedragscode, waarin staat dat hij integer is, transparant, 'onafhankelijk' werkt en klantbelang laat prevaleren boven het eigen commercieel belang (combinatie van principle based en andere regels). Dit geldt niet alleen voor adviseurs zelf, maar ook voor hun eventuele leidinggevende. Portfolio en/of curriculum (van in het recente verleden verstrekte relevante adviezen);
- Geeft een profielbeschrijving die zij of hij actueel houdt;
- Laat een overzicht zien van gevolgde opleidingen in de afgelopen 5 jaar (met diploma of certificaat);
- Geeft aan of zij of hij in loondienst is, dan wel de zelfstandigenstatus heeft;
- Geeft toestemming voor een steekproefsgewijze check op uitgebrachte adviezen; elke adviseur in het Register gaat hiermee akkoord dat adviezen opvraagbaar zijn voor toetsing; wellicht in eerste instantie is deze steekproef beperkt tot adviezen die met een voucher gemaakt zijn.

Daarnaast is er informatie nodig over aanvullende competenties, die van belang kunnen zijn, als een ondernemer of een studiegroep iemand met specifieke kwaliteiten zoekt:

- Indien als coach werkzaam: aantoonbare ervaringen als coach; lid van de NOBCO;
- Aantoonbare ervaring met het begeleiden van studiegroepen.

Ingeval van twijfel kan de adviseur om aanvullende informatie gevraagd worden over:

- Beloningsstructuur van de adviseur; bijvoorbeeld door een omzet-overzicht te verstrekken.

Adviseurs uitsluiten?

Op basis van de argumenten in hoofdstuk 3 worden alle adviseurs uitgesloten van opname in het register van onafhankelijke agrarische bedrijfsadviseurs indien:

- de adviseur een verkoopdoelstelling heeft;
- zelfstandig is en werkt op provisiebasis of op basis van no cure no pay;

In principe zijn adviseurs en coaches ook uitgesloten indien de betreffende persoon:

- in loondienst is bij een werkgever die bekend staat als verkooporganisatie;
- in loondienst is bij dochtermaatschappij van een werkgever met verkoopdoelstellingen.

In uitzonderingsgevallen kunnen adviseurs wel tot in het register worden opgenomen als aanvullende toetsing aannemelijk maakt dat de adviseur uitsluitend het belang van de agrarisch ondernemer voor ogen heeft, ook al werkt hij voor een werkgever met verkoopdoelstellingen. Bovendien kan in het kwaliteitshandboek worden vastgelegd dat de kans op controle groter is bij een werkgever met verkoopdoelstellingen. In het algemeen geldt dat bij twijfel adviseurs niet in het register worden opgenomen. Overigens verbieden ook EU-regels dat adviseurs van verkooporganisaties in het register worden toegelaten. Uiteindelijk beslist de Toelatingscommissie van het BAS-register.

Advies

Stimuleer dat de toelatingscommissie van het BAS-register van onafhankelijke adviseurs een strenge 'selectie aan de poort' hanteert, zodat in het BAS-register alleen onafhankelijke adviseurs met meerwaarde staan.

5.2 Criteria voor PE (Permanente Educatie), jaarlijkse opleidingseisen geregistreerde adviseurs

Voor geregistreerde adviseurs geldt dat zij jaarlijks een aantal PE-punten moeten behalen om de registratie te behouden. Geregistreerde bedrijfsadviseurs moeten nu jaarlijks 20 PE-punten halen gericht op het verrijken van kennis en adviesvaardigheden. Dat betekent dat 20 uur besteed moet worden aan opleiding. Momenteel volstaat het melden van PE-punten met datum, omschrijving en aantal punten nog. De toetsing hierop moet strenger worden; adviseurs moeten bewijzen meesturen waaruit blijkt hoeveel PE-punten zij gehaald hebben.

Bovendien moeten jaarlijks enkele criteria worden getoetst die bij aanmelding zijn opgegeven, zoals functie, werkgever en leidinggevende van de adviseur.

5.3 Criteria voor kwaliteit uitgebrachte adviezen

In paragraaf 3.3.2 is uitgewerkt dat een kwalitatief goed advies op een 'hoe-vraag' of op een 'identiteitsvraag' een integraal en strategisch advies is. De elementen die op een 'hoe-vraag' of op een 'identiteitsvraag' samen leiden tot een kwalitatief goed advies staan hierna beschreven. Een uitgebracht advies kan gereviewd worden op die elementen. Een goed advies:

- bevat een helder geformuleerde adviesvraag;
- geeft een antwoord op de adviesvraag van de ondernemer;
- is een integraal advies;
- is transparant en bevat de gehanteerde uitgangspunten;

- is een advies op maat: persoonlijk advies, passend bij persoon en bedrijf;
- bevat een SWOT-analyse;
- prikkelt de ondernemer, zodat zij of hij gaat nadenken over zijn eigen koers en die van het bedrijf;
- is realistisch, behapbaar en er staan deadlines in (elementen van SMART);
- bevat een actieplan: verwijst naar experts voor aanvullende deeladviezen ;
- maakt dat de ondernemer tot actie overgaat;
- is vastgelegd, 'staat op papier'.

Advies

Heeft de adviseur de toelatingsprocedure succesvol doorlopen en is zij of hij opgenomen in het register, dan worden verstrekte adviezen steekproefsgewijs gereviewd en op kwaliteit getoetst. Daarmee wordt de positie van de onafhankelijke bedrijfsadviseur uiteindelijk versterkt.

5.4 Adviesthema's

Het ministerie van LNV heeft behoefte aan een indeling van adviezen naar thema. Dit is voor zowel LNV, adviseurs als ondernemers nuttig. Dankzij een indeling in thema's kan LNV gericht adviesvouchers uitreiken aan ondernemers, adviseurs kunnen zich typeren als zij zich aanmelden voor het register en agrariërs zijn zo in staat de adviseurs te vinden op basis van hun deskundigheid.

We baseren de indeling van de adviesthema's op de eerste vier missies van de Kennis- en Innovatie Agenda (bron: <https://kia-landbouwwatervoedsel.nl/>). In de KIA staan zes missies beschreven waarvan de eerste vier een nuttige kapstok vormen voor vraagstukken van boeren en tuinders die aan een omslag willen werken (A t/m D). Aan deze vier onderwerpen is het onderwerp Bedrijfsopvolging als specifiek thema toegevoegd. Reden daarvoor is dat het ministerie van LNV de overdracht van het bedrijf naar de opvolger een belangrijk thema vindt, waarop het ministerie ook actief beleid voert.

De lijst met adviesthema's ziet er als volgt uit:

- A. Kringlooplandbouw
 - A1 Verminderen fossiele nutriënten, water en stikstofdepositie
 - A2 Gezonde, weerbare bodem en teeltsystemen gebaseerd op agro-ecologie en zonder schadelijke emissies naar grond- en oppervlaktewater
 - A3 Hergebruik zij- en reststromen
 - A4 Eiwitvoorziening voor humane consumptie uit (nieuwe) plantaardige bronnen
 - A5 Biodiversiteit in de kringlooplandbouw
- B. Klimaatneutrale landbouw en voedselproductie
 - B1 Emissiereductie methaan veehouderij
 - B2 Landbouwbodems, emissiereductie lachgas en verhoging koolstofvastlegging
 - B3 Vermindering veenoxidatie veenweide
 - B4 Verhoging vastlegging koolstof in bos en natuur
 - B5 Energiebesparing, -productie en -gebruik
 - B6 Productie en gebruik van biomassa
- C. Klimaatbestendig landelijk en stedelijk gebied
 - C1 Klimaatbestendig landelijk gebied voorkomen van wateroverlast en watertekort
 - C2 Klimaatadaptieve land- en tuinbouwproductiesystemen
 - C3 Waterrobuust en klimaatbestendig stedelijk gebied
 - C4 Verbeteren waterkwaliteit

- D. Gewaardeerd, gezond en veilig voedsel
 - D1 Waardecreatie en verdienvermogen
 - D2 De consument, duurzame en gezonde voeding, in een groene leefomgeving
 - D3 Veilige en duurzame primaire productie
 - D4 Duurzame en veilige verwerking
- E. Bedrijfsopvolging
 - E1 Ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling
 - E2 Samenwerking
 - E3 Procesbegeleiding bedrijfsopvolging

Bovenstaande indeling is de basis voor de vragenlijst waarop de adviseur aangeeft op welke thema's zij of hij deskundig is en op welk 'vraagniveau' zij of hij opereert (zie 3.3.1:

- De 'wat – vraag':
- De 'hoe – vraag':
- De 'identiteitsvraag':

Aanvullend kan gevraagd worden om een onderbouwing van de deskundigheid door een diploma of certificaat te overleggen.

Advies

Richt het register zo in dat de ondernemer op eenvoudige wijze een passende adviseur kan vinden. Dat begint met de ontwikkeling van een matching-systematiek tussen agrarisch ondernemers met vragen en adviseurs met hun specifieke competenties.

5.5 Opzet en organisatie van het register

Een nieuw op te richten stichting wordt verantwoordelijk voor het register van onafhankelijke adviseurs. Deze stichting bepaalt of adviseurs toegelaten worden tot het register en controleert de kwaliteit van de adviseurs. De stichting staat los van bestaande beroepsverenigingen en los van de overheid omdat alleen dat garandeert dat de adviseurs onafhankelijk zijn. Dit betekent dat het bestuur onafhankelijk is; de leden zitten er op persoonlijke titel in. Het is te overwegen om naast het bestuur een Raad van Advies in te stellen, met als doel draagvlak te creëren en inbreng van verschillende achtergronden op te halen.

De stichting stelt een kwaliteitssysteem op om te beoordelen of de adviseurs in staat zijn onafhankelijk en integraal advies te geven. Dit kwaliteitssysteem moet weer gecontroleerd worden door een onafhankelijke partij. De stichting doet immers een uitspraak over de adviseurs: voldoen ze aan de voorwaarden en zijn ze daarmee kwalitatief voldoende? Een controlerende instantie moet vaststellen of de stichting de juiste procedures heeft gevolgd en of de uitspraak valide is. Daarom wordt de stichting gecertificeerd, zodat zijn kwaliteitssysteem kan worden beoordeeld. Deze beoordeling gebeurt via een Integrated Control System (ICS). Daarmee houdt de stichting controle over de kwalificaties van de aangesloten leden en kan daarin sturen. Zie bijlage 11 voor de uitgewerkte werkwijze van het ICS.

In de opstartfase in 2020 wordt een start gemaakt met het opzetten van een nieuwe structuur vanuit het huidige BAS-register, dat door de vab beheerd wordt. In bijlage 14 staat een beschrijving hoe het bestaande BAS-register kan worden omgevormd tot een register beheerd door een onafhankelijke stichting. Deze uitwerking is gebaseerd op overleg met de vab en met het ministerie van LNV.

Advies

Zorg dat het register op afstand komt te staan van de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de gelieerde beroepsvereniging(en) om de onafhankelijke positie van het register van bedrijfsadviseurs te waarborgen. Breng het nieuwe register uiteindelijk geheel los van de vab en eventueel andere erkende beroepsverenigingen onder in een zelfstandige stichting.

Advies

Het bestuur van de stichting die het nieuwe register beheert wordt samengesteld met deskundigen die op persoonlijke titel in dat bestuur zitten. Dat is van belang omdat het bestuur zich primair moet richten op het belang van de stichting die het register beheert.

5.5.1 Motivatie van deze werkwijze

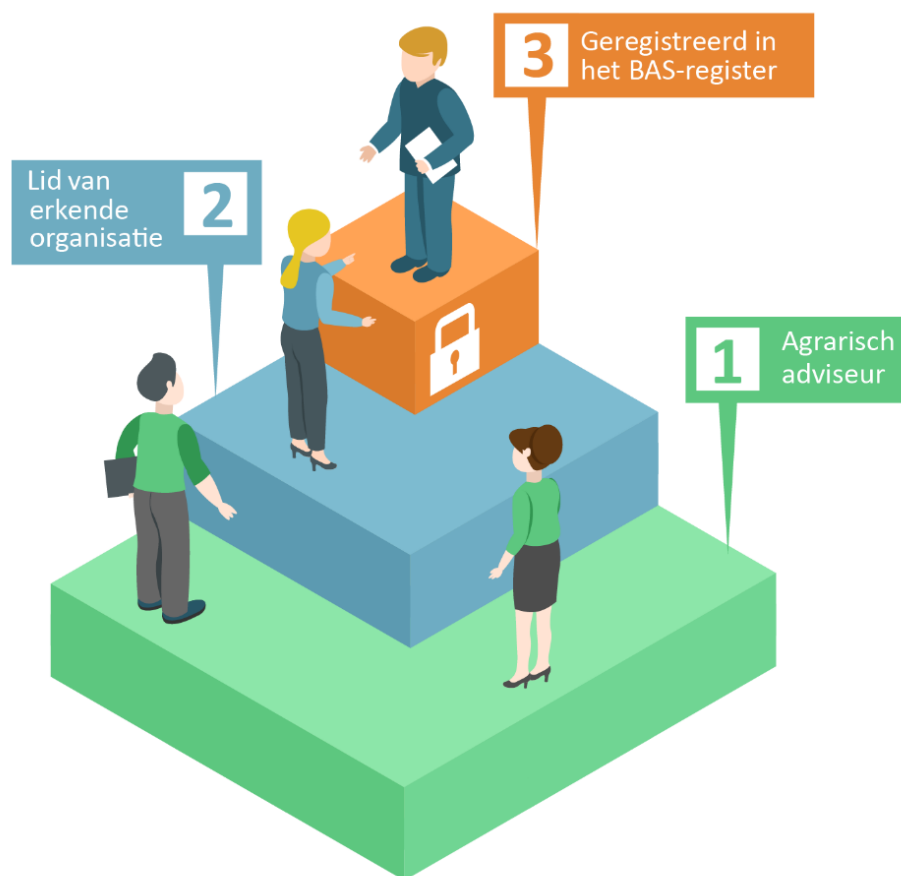
We hebben voor de keuze van de opzet gekeken naar bestaande kwaliteitssystemen. De manier waarop de Federatie voor Financieel Planners (FFP) de kwaliteitsborging georganiseerd heeft spreekt erg aan, omdat pragmatisch is ingestoken en omdat het heel transparant is uitgevoerd. Diverse elementen daarvan hebben we in dit adviesrapport verwerkt, zoals het ondertekenen van een gedragscode door de adviseur.

De opzet van het register kan volledig privaat en ook heel transparant georganiseerd worden. Bovendien biedt de werkwijze de mogelijkheid zorgvuldig en streng te toetsen bij toelating van adviseurs. Daarnaast is deze werkwijze een uitstekende basis om een beperkt aantal adviezen te beoordelen op kwaliteit, volgens een vaste set criteria.

De toetsingscommissie zal van tijd tot tijd genoodzaakt zijn te oordelen dat de kwaliteit van een advies onvoldoende is. Daarom is het van groot belang dat ook de toetsings- en beoordelingscommissie bestaat uit onafhankelijke mensen die niet verbonden zijn aan organisaties.

Advies

Bij het verstrekken van subsidie hoort controle. Het wantrouwen van agrarische ondernemers voor overheidscontroles is dermate groot dat controle door RVO het adviesproces zou frustreren. Breng controle op uitgebrachte adviezen onder bij een private partij (een commissie ingesteld door het register) en controleer die commissie op haar werkwijze. Laat RVO of een externe organisatie toezien op het controleproces door de ingestelde commissie.



Figuur 3. Stappen om toe te kunnen treden tot het BAS-register.

5.5.2 Impact goed werkend register

Het uiteindelijke effect van deze werkwijze is dat de kwaliteit van adviezen gaat toenemen en dat er op basis van de kwaliteitscriteria een 'algemeen aanvaarde standaard' zal ontstaan voor uitgebrachte bedrijfsadviezen.

De agrarisch ondernemer is er uiteindelijk het meest bij gebaat als zij of hij een netwerk van adviseurs om zich heen heeft, waarbij de geregistreerde bedrijfsadviseur samenwerkt met de vaktechnische adviseurs. Die samenwerking kan geborgd worden door het te toetsen bij de reviews van uitgebrachte adviezen en door samenwerking als voorwaarde te verbinden aan adviesvouchers.

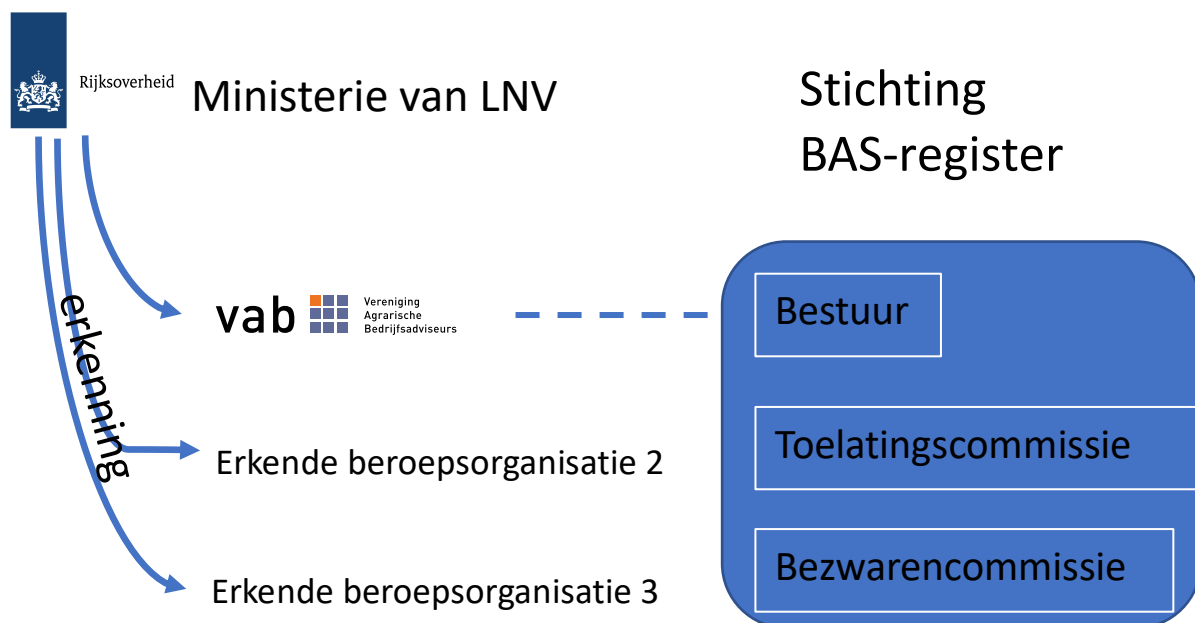
5.5.3 Structuur register van onafhankelijk adviseurs nieuwe stijl

Het is noodzakelijk dat het nieuwe register een breed draagvlak krijgt bij adviseurs, bij werkgevers van adviseurs, bij de (vertegenwoordigers van) boeren en tuinders en bij de landelijke en provinciale overheden. Door die partijen met verschillende belangen en een verschillende kijk op de werkelijkheid bij het register te betrekken gaan status en bekendheid van het register omhoog. Om die reden adviseren wij dat er naast een onafhankelijk bestuur ook een Raad van Advies komt. Daarin kunnen vertegenwoordigers van diverse partijen meedenken over de positionering en ontwikkeling van het nieuwe register. Dat betekent dat er bovenop de adviezen die boeren en tuinders op dit moment al voldoende ontvangen, een systeem moet komen waar ook die verder reikende adviezen 'automatisch'

tot stand komen. De knelpunten in het huidige systeem laten zien dat het daarbij met name ontbreekt aan adviseurs die onafhankelijk van een verkoopdoel van een werkgever, in staat zijn kwalitatief goede adviezen te geven om de boer en tuinder op weg te helpen naar een kringlooplandbouw en milieuvriendelijke landbouw. Dat is waar het register voor bedoeld is; een register waarin onafhankelijke adviseurs worden opgenomen, die kwalitatief goede begeleiding geven. In hoofdstuk 3 laten we zien waarom zo'n register met onafhankelijke adviseurs zo belangrijk is, en wat in dit geval een kwalitatief goed advies inhoudt.

De basisstructuur van het register (zie figuur 4 voor een organogram):

- Het register is ondergebracht in een stichting, op afstand van de vab. De wijze waarop de Federatie Financieel Planners georganiseerd is kan als voorbeeld dienen (zie: <https://ffp.nl/>).
- Het bestuur bestaat uit onafhankelijke mensen van onbesproken gedrag.
- De toetsingscommissie heeft als taken:
 - Toetsen van de aanmeldingen op entree-voorwaarden;
 - Controleren of de geregistreerde bedrijfsadviseur aan de opleidingseisen voldoet (PE, ofwel Permanente Educatie);
 - Controleren of de adviseur deskundig is en steekproefsgewijs beoordelen van adviezen;
 - Het bestuur adviseren;
 - Als de werklast te zwaar wordt is het te overwegen om twee of drie verschillende commissies te formeren.
- Bezwarencommissie: adviseurs die bezwaar willen maken tegen een besluit van de commissie over toelaten, over PE-punten of over kwaliteitstoetsing moeten de mogelijkheid hebben om bezwaar te maken. Daarvoor is een bezwarencommissie nodig.
- Raad van Advies: het is te overwegen een Raad van Advies in te stellen, omdat het belangrijk is dat de diversiteit van de leden groot is zodat sectoren, regio's, expertises goed vertegenwoordigd zijn.



Figuur 4. Organogram van de geadviseerde structuur.

Advies

Bij de inrichting van het register wordt een toetsingscommissie ingesteld die elke aanmelding voor het register checkt. Het is te overwegen dezelfde commissie ook te belasten met het toezien op de verplichtingen vanuit permanente educatie (PE) en de steekproefsgewijze beoordeling van de uitgebrachte adviezen. Gezien de naar verwachting forse omvang van het takenpakket heeft het de voorkeur om minimaal twee verschillende commissies in te stellen.

Advies

Stel vanaf de beginfase een bezwarencommissie in. Het is onvermijdelijk dat er bezwaren komen tegen het besluit om niet toegelaten te worden tot het register, tegen een besluit dat er onvoldoende PE-punten zijn, of dat adviezen onvoldoende scores met mogelijk als gevolg dat de adviseur uit het register moet. Deze bezwarencommissie bestaat uit minimaal drie leden met een juridische achtergrond.

BIJLAGE 1. Geraadpleegde bronnen

- Benedictus, G. , G. Hooijer & C. de Vries (2020) *Effectief werkmodel voor gezondere koeien*. Courage Project Gezonde Partners.
- Boom, N. van der, (2019) *Is het huidige teeltadvies toekomstbestendig?* Boerenbusiness, 1 maart 2019.
- Braakman, J. (2011) *OVO-drieluik – het succesnummer van de land- en tuinbouw*. In: Boerderij, 23 juli 2011.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2011) *Boeren steeds hoger opgeleid*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2011/38/boeren-steeds-hoger-opgeleid>
- Chaffey, D. (2020) *Start with the Why – Creating a value proposition with the Golden Circle Model*. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/>
- Courage (2020) *Nieuwsbrief Gezonde Partners*, juni 2020.
- Erisman, J.W. & F. Verhoeven (2019) *Kringlooplandbouw in de praktijk - Analyse en aanbevelingen voor beleid* - Louis Bolk Instituut.
- Es, G. van (2020) *Pilot Opleiding Bodemadviseur*, notitie van Aeres.
- Europese Commissie (2013) Verordening (EU) nr. 1307/2013 van het Europees Parlement en de Raad van 17 december 2013 tot vaststelling van voorschriften voor rechtstreekse betalingen aan landbouwers in het kader van de steunregelingen van het gemeenschappelijk landbouwbeleid en tot intrekking van Verordening (EG) nr. 637/2008 van de Raad en Verordening (EG) nr. 73/2009 van de Raad.
- EU SCAR AKIS (2019) *Preparing for Future AKIS in Europe*. Brussels, European Commission.
- FFP, Federatie van Financieel Planners, <https://ffp.nl/>
- Galen, M. van & J. Verstegen (2008) *Innovatie in de agrarische sector; We kunnen er niet genoeg van krijgen!* Den Haag, LEI.
- Gorsel, M. van (1995) *De desintegratie van het OVO-drieluik: mythe of werkelijkheid? - Een historisch onderzoek naar de ontwikkelingen in het agrarisch kennisnetwerk in de periode 1950- 1990*.
- Hachani, C. & S. Schwedersky (2019) *Golden Circle Simon Sinek*. Op: <https://www.kennisdomein.nl/organisatie/golden-circle-simon-sinek/>
- Kortstee, H. (2014) *Het Nieuwe Veehouden, realisatietrajecten, Verdere verduurzaming in de veehouderij*, LEI Wageningen UR
- Kortstee, H. (2016) *Het Nieuwe Veehouden mogelijk maken, Zoeken naar ruimte voor verduurzaming in de veehouderij*, LEI Wageningen UR
- Maij, H. e.a. (2019) *Goed boeren kunnen boeren niet alleen*, Advies rapport van Taskforce Verdienvermogen.
- Ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit (2019a) *Kamerbrief over Maatregelen Innovatie op het boeren*. 19 juli 2019. Kenmerk: DGA / 19130514 .
- Ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit (2019b) *Kennis- en Innovatieagenda LNV (2019-2030) "Nederland als koploper in kringlooplandbouw vraagt om kennis en innovatie met impact"* LNV-ambtelijk werkdocument, versie juni 2019.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2019) *Geïntegreerde gewasbescherming nader beschouwd. Tussenevaluatie van de nota Gezonde Groei*, Duurzame Oogst. Den Haag.
- Weggeman, M. (2008) *Leiding geven aan professionals? Niet doen!*
- Zuurbier, P. (1984) *De besturing en organisatie van de landbouwvoorlichtingsdienst*, Dissertatie 1984.

BIJLAGE 2. Lijst van geïnterviewden

Gera van Os	lector Duurzaam bodembeheer	Aeres Hogeschool
Martin Duijkers	docent, teamleider	Aeres Hogeschool
Reinier Gerrits	directeur	Meststoffen Nederland
Bernard Koeckhoven	zelfstandig consultant	voorheen directeur Agro bij Achmea
Carel de Vries	programmadirecteur	Courage
Pieter Brooijmans	manager agrarische dienst	Suikerunie
Joost Overbeek	directeur	Rombou
Anja Bast	directeur vaktechniek	Flynth adviseurs en accountants
Krijn Poppe	business developer	Wageningen, WEcR
	raadslid bij de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur	
Kees Jaap Hin	strategisch adviseur	Hinsa
Marlies Bosker	organisatiecoach en trainer	Movaeres
Jacco van der Wekken	directeur	Delphy
Jacob Dogterom	projectmanager	Delphy
André Hoogendijk	directeur	BO Akkerbouw
Frits Mandersloot	manager Fondsen	LTO Noord
Gerbert van der Wal	manager Projecten	LTO Noord
Ineke Couwenberg	marktmanager	Abab Accountants en Adviseurs
Hans de Bie	marktmanager Foods & Agri	Alfa Accountants en Adviseurs
Jaap Gielen	adviseur melkveehouderij	Countus
Hans Scholte	senior adviseur	Flynth adviseurs en accountants
Thijs Janssen	manager Advies	ZLTO
Antoon Sanders	ondernemerscoach	ZLTO
Jacqueline Kroon	specialist verenigingszaken	ZLTO
Geart Benedictus	voorheen dierenarts	Courage
Marja Kwekkeboom	melkveehouder	Kaasboerderij Schellach Middelburg
Peter Baltus	projectleider	LTO Nederland
Jan Jacob van Dijk	onafhankelijke trekker	Nationaal programma landbouwbodems
Linda de Bie	directeur	Exlan
Harry Kortstee	actieonderzoeker innovatie	Wageningen, WEcR
Hans Tesselaar	bestuurslid	vab
Paul Daniëls	ondersteunend secretaris	vab
Wiggele Oosterhoff	onderzoeker / hoofddocent	Aeres Hogeschool

BIJLAGE 3. Profiel bodemadviseur

De bodemadviseur:

- is deskundig op het gebied van bodem en bedrijfsvoering en is bodemkundig geschoold op niveau hbo; en heeft hbo denk- en werkniveau.
- kent de specifieke kenmerken van verschillende bedrijfsstijlen en de effecten daarvan op het bodemgebruik. Bij voorkeur kent de adviseur de effecten van bodemkenmerken en bodemkwaliteit op flora en fauna, van zowel onder als boven het maaiveld.
- stelt zich op *naast* de bedrijfsvoerder; de bedrijfsvoerder staat zelf aan het stuur.
- beoordeelt samen met de bedrijfsvoerder de huidige bodemconditie.
- kan chemische bodemanalyses beoordelen op hun waarde in relatie tot de bodemconditie.
- geeft aan wat de sterke en zwakke punten zijn van de bodemconditie in de context en de doelstelling van de bedrijfsvoering.
- kan verband leggen tussen de waarnemingen van de bodemconditie en de waarnemingen van de gewasstand (akkerbouw), grasbestand en kruidenrijkdom (grasland).
- geeft aan in welke richting verbeteringen mogelijk zijn.
- is sociaal vaardig: moet zich kunnen inleven in de manier waarop een individuele ondernemer zijn bedrijf vorm geeft en kan daarvan de sterke en zwakke kanten benoemen.
- heeft coachingsvaardigheden.
- is op de hoogte van de dagelijkse praktijk op een bedrijf.
- heeft gewas en teeltkennis.

Wat doet de adviseur niet:

- eenzijdig adviezen geven die geen directe betrekking hebben op hetgeen waargenomen is in de bodem en het bedrijf.
- het feitelijk opstellen van ondernemings-, bemestings-, spuit- of drainageplannen.
- verkoopt/adviseert geen specifieke producten.

Wat doet de adviseur wel:

- inzicht en kennis geven over de bodemgesteldheid geplaatst in de context van de bedrijfsvoering.
- verband leggen tussen ondergrondse waarnemingen en bovengrondse waarnemingen bijvoorbeeld tussen gras/kruidenbestand en bodemconditie.
- draagt bij aan de scholing van de ondernemer op het gebied van duurzaam bodembeheer.
- adviezen geven op basis van de waarnemingen.

BIJLAGE 4. Competentieniveaus voor Bodemadviseurs

Er wordt gewerkt met drie **competentieniveaus** voor de adviseurs:

1. Kennis verwerven: de kennis over de bodemkwaliteit en de bedrijfsvoering is door de adviseur verworven en geïntegreerd in één bodemadviesrapport.
2. Kennis overdragen: de kennis over maatregelen, die de aangetroffen knelpunten kunnen verbeteren en passen bij duurzaam bodembeheer, is door de adviseur overgedragen aan de ondernemer.
3. Aanzetten tot verandering: de adviseur heeft de akkerbouwer aangezet tot concrete acties richting een (meer) duurzaam bodembeheer.

Tabel: Accreditatie-onderdelen en beheersingsniveaus

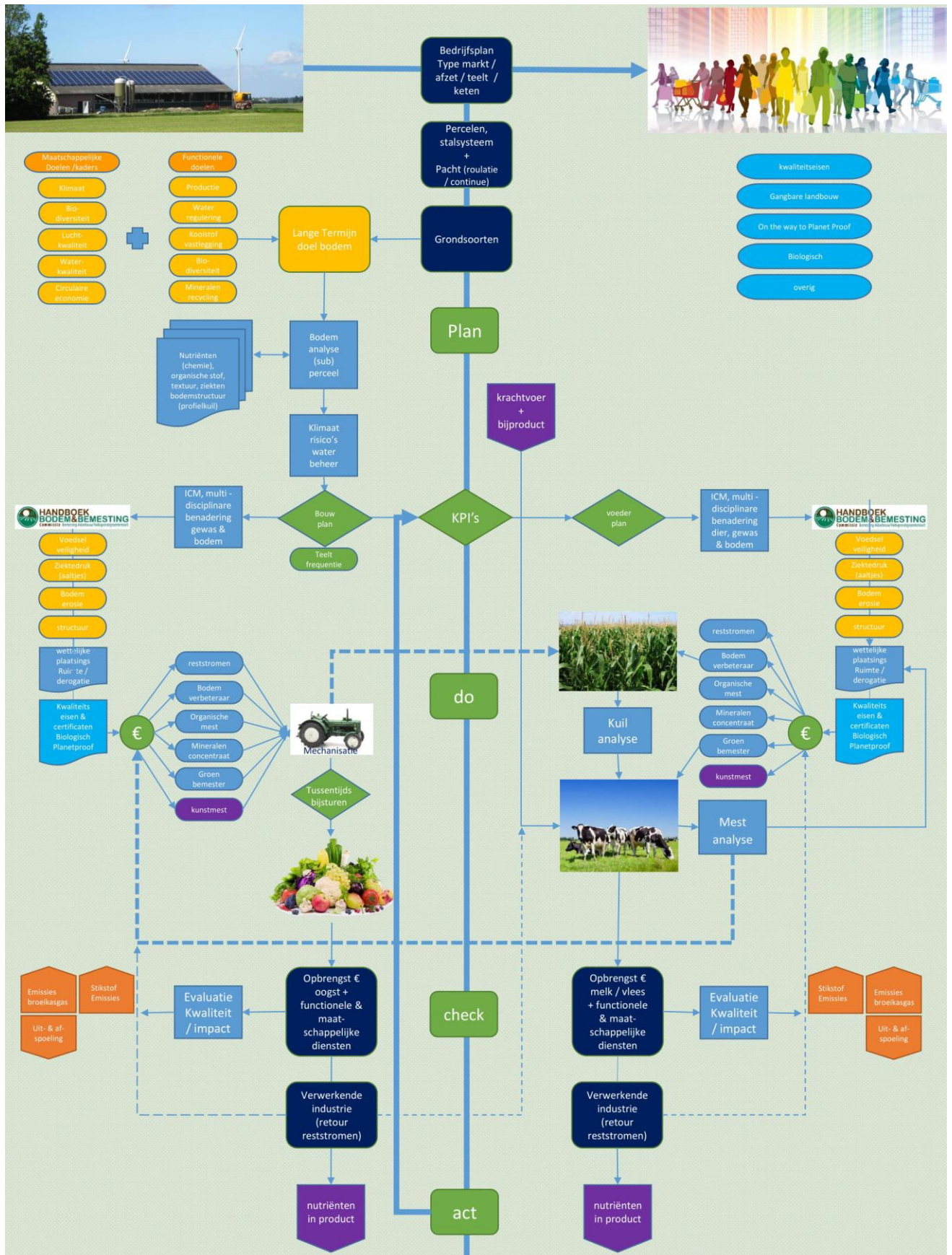
Competentieniveau	Portfolio	Bodembeheersplan
1. Kennisverwerving	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksverslag met ondernemer over bedrijfsvoering en ambities (historisch en huidig). • Waarnemingen doen en vastleggen in afzonderlijke rapportages. • Knelpunten vaststellen. • Per punt maatregelen ter verbetering benoemen, indien van toepassing ook alternatieven, afgestemd op het betreffende bedrijf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie van verschillende waarnemingen in een samenhangend bodemadviesrapport. • Prioriteiten stellen voor de diverse maatregelen in een meerjarenplanning voor het betreffende bedrijf.
2. Kennisoverdracht	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksverslag met de ondernemer over het resultaat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksverslag met de ondernemer over meerjarenplan.
3. Aanzetten tot verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeling door de ondernemer (gaat hij/zij adviezen opvolgen?). • Beoordeling door experts (optioneel?). 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdediging van bodemadviesrapport voor beoordelingscommissie.

BIJLAGE 5. Leerdoelen en themadagen

Leerdoelen (bron: Aeres Hogeschool Dronten, opleiding bodemadviseur):

- De adviseur kan met behulp van zijn/haar bodemkundige voorkennis een profielbeschrijving maken, een bodemkwaliteitsbeoordeling en een eenvoudige kartering uitvoeren op perceelsniveau.
- De adviseur kent de belangrijkste geologische basisprincipes en kan daarmee nationale en internationale bodems, classificatiesystemen en bodembedreigingen beschrijven.
- De adviseur kan de belangrijkste groepen bodemorganismen benoemen in relatie tot de bodemvruchtbaarheid en bodemgezondheid en kan deze kennis gebruiken bij advies over bodembeheer.
- De adviseur kan producten die worden verkocht onder de noemer van bodemverbeteraars op waarde schatten.
- De adviseur kan bodemstructuur beschrijven en beoordelen en op basis daarvan, in een keukentafelgesprek met info over bedrijfsvoering, effectieve verbeteringsmaatregelen en een handelingsperspectief voorstellen.
- De adviseur kan bodemgebruik, mechanisatie, structuurstabiliteit en structuurverval met elkaar in verband brengen en gebruiken in een verbeteradvies.
- De adviseur kan verschillende analysemethodes vergelijken en sterke en zwakke punten van zowel de bodem als van de analyses zelf benoemen zowel op bodemfysisch, -biologisch als op -chemisch gebied.
- De adviseur kan kwaliteit en kwantiteit van organische stof in een bodemprofiel verklaren, het nut en effecten van organische stof op het bodembeheer benoemen en dit onderbouwen met behulp van modellen.
- De adviseur kan een meerjarenplan organisch stofbeheer opstellen.
- De adviseur kan een duidelijk agronomisch advies geven op basis van bodemkundige kennis, veldgegevens en sensing technieken.
- De adviseur kan met behulp van gangbare modellen een waterbalans opstellen een drainageplan maken en evalueren.
- De adviseur kan op basis van kuilbeoordelingen en analysegegevens van de bodem een adviserend keukentafelgesprek voeren met de ondernemer in de regio waar hij/zij werkzaam is.
- De adviseur kan een hulpmiddel als Terranimo gebruiken en interpreteren.
- De adviseur kan een hulpmiddel als Cool Farm Tool gebruiken en interpreteren.

BIJLAGE 6. Beslisboom integraal advies bodem en bemesting



(bron: team bodem en bemesting)

BIJLAGE 7. Preparing for future AKIS in Europe

PREPARING FOR FUTURE AKIS IN EUROPE; Standing Committee on Agricultural Research (SCAR)4th Report of the Strategic Working Group on Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS), December 2019

Pp. 82 en 83: "Farmers' organizations notice that low profitability in farming results in the fact that paying for advice is lower down the priority list for many farmers. This is made worse by the need to pay for advice to comply with rules and fill in forms. With so much advice needed to simply comply with rules, there is little time or resource left to advise farmers on how to improve their systems. They advocate funding from governments to help, but currently this is low on the national/regional political agenda.

Careful attention must be paid to the suitability of the advisor involved. Farm advice is increasingly privatised. While this itself might not be bad, the problem is affordability. Privatization of advice supports the bigger farms. Digitization will even reinforce this evolution and incentives are needed to counter this.

4.1.1.3 A new role for agricultural support: impartial and farm-tailored advice

The future advisory services need to be able to give holistic advice to farmers while at the same time top-of-the-art advice for specific problems. The advisor needs to be able to consider all aspects of farming, from the overall effect on the farms' profitability from changing parts of the production to specific technical advice. Advice related to markets and farm viability has always been required and will continue to be essential in the future. Overall many private advisors, be it impartial ones or those linked to commercial companies (selling/buying agricultural products, suppliers of inputs etc...) have filled the gap of the lacking technological advice from public services. An effort to increase advisors' technological competences is needed. Advisors need to be able to integrate a broad spectrum of specific issues in order to give impartial and farm tailored advice. Besides farming practices and technology, mitigation and adaptation to climate change, increasing the value added of farm products, diversification of sources of income, and many more issues are challenges to tackle through appropriate advice."

Op p. 85: "4.1.1.5 From a linear role to a listening and coaching role"
Meer aandacht voor luisteren en een coachende rol door de adviseur.

Op p. 87: "4.1.1.7 Increasing possibilities for online and automated advice necessitate stepping up advisory competences and tools enabling the multiple use of data"
Meer aandacht voor ICT, om advies betaalbaar te houden.

Op pp. 88 en 89 een analyse waarom er behoefte is aan kwaliteitsborging van advies, maar ook dat dat heel moeilijk te realiseren is.

Op p. 88: "4.1.2 Criteria for advisors, 4.1.2.1 Impartial, having the competence and means to enhance the ability to change. Many kinds of people are so-called "advisor". What should be the criteria for being considered an advisor?..... **The advisor should be impartial and not promoting a specific product or technology**..... Farmers may receive substantial and often valuable information from companies in the context of their commercial objectives. However, farmers need to be enabled to receive independent "advice" that is not part of a "product service" package."

Op p. 89: " How the quality of the advice can be assured is an ongoing discussion among advisory organizations today, not least due to the implementation of new management concepts like Lean Production Philosophy (SE). It will be hard to pre-define quality criteria for advisors as well as to delimit

who are allowed to call themselves advisors. A single unique EU certificate for advisors was rejected some years ago because there was a fear for lack of adaptation to local conditions and structures. A code of conduct or guidance built among advisory services may be a useful initiative at EU level. Also farmers' organizations may want to be consulted with a view to help ensuring that advice given is as relevant as possible to the realities faced by farmers."

En op p. 90 de conclusie dat er een goede infrastructuur nodig is om onderzoek en praktijk aan elkaar te koppelen.

"4.1.4 An enabling environment to connect practice and science

.....

4.1.4.1 Strengthening support systems which enable advisors in their job

.....

4.1.4.2 Public funding for market failures according to policies creating a level-playing field"

Op p. 96 opleiding van adviseurs is een publiek belang.

"4.1.7.3 Education and training for advisors. Lifelong education for advisors should be publicly funded....."

Op p. 181 een Europese vergelijking van het AKIS (Agricultural Knowledge en innovation System)

BIJLAGE 8. Courage-project Gezonde partners

Het project Gezonde Partners van Courage is een succesvol project. De boeren zijn enthousiast, de dierenartsen zijn enthousiast en de koeien zijn gezonder. Toch wil de praktijk er niet aan. Hoe komt dat? De zoektocht leidde tot de conclusie dat een fundamenteel nieuwe, strategische aanpak nodig is. En daarvoor moeten boeren, dierenartsen en ketenpartijen de handen ineenslaan.

Conclusies in het rapport van maart 2020 'Effectief werkmodel voor gezondere koeien' (Courage):

- Het concept Gezonde Partners is effectief: het verhoogt het arbeidsplezier, de bedrijfseconomische resultaten en de diergezondheid door een gestructureerde en planmatige toepassing van veterinaire kennis.
- Boeren hebben een chronisch gebrek aan tijd, vanwege schaalvergroting en regelgeving. Daardoor is er ook geen tijd om goed na te denken over het oppakken van nieuwe zaken zoals het verbeteren van de diergezondheid. Als de sector instabiel is (dat wil zeggen onduidelijkheid over fosfaat, stikstof en kooldioxide) is het lastig voor een deel van de boeren om vrijwillig met Gezonde Partners op bedrijfsniveau aan de slag te gaan.
- De rol van de dierenarts bij de verbetering van de diergezondheid is kleiner dan gedacht. Bij monocausale infectieuze aandoeningen is die rol groter, maar bij bedrijfsgebonden aandoeningen (zoals klauwgezondheid, mastitis), optimalisatie van de productie en risicomanagement kan alleen blijvende voortgang worden geboekt samen met andere erfbetreders. De veevoedadviseur is daarbij erg belangrijk.
- Een melkveebedrijf is een complex hightech systeem waar de erfbetreders elkaar moeten kennen, contactgegevens moeten uitwisselen en onder leiding van de melkveehouder de strategie van het bedrijf bespreken en uitvoeren. Een gezamenlijke bedrijfsrondgang is daarvan een wezenlijk onderdeel. Koekompas is daarbij een goed hulpmiddel. Doelgericht verbeteren met behulp van de Gezonde Partners-aanpak sluit daar uitstekend op aan.
- Voor het toepassen van het concept Gezonde Partners blijft in eerste instantie bij een deel van de koppels een financiële prikkel (een malus) nodig om de neuzen dezelfde kant uit te krijgen en de noodzakelijke betrokkenheid te organiseren. Daarbij wordt ook een beroep gedaan op de beroepseer van de dierenarts. De veehouder is de vragende partij- het heeft geen zin de probleemstelling op een melkveebedrijf van de dierenarts te verwachten. De kunst is op het geschikte moment de intrinsieke motivatie bij de veehouder te ontwaren (uitbreiding, intensivering, opvolging, de beste willen zijn) en dat dan bespreekbaar maken via open vragen.
- Bij het maken van afspraken is het van belang rekening te houden met de positie van de betrokken dierenarts omdat praktijk eigenaren soms een andere afweging maken. De professionele autonomie van de dierenarts in loondienst/ZZP'er kan in het geding komen.
- De meerwaarde van de praktiserend dierenarts voor de individuele boer en de sector zit in het samenwerken in een team van erfbetreders om de veterinaire kennis beschikbaar te stellen en toe te passen.
- Er is een toenemend tekort aan dierenartsen landbouwhuisdieren. In de beroepsgroep dierenartsen is daarom geen urgentie aanwezig om alternatieve verdienmodellen te verkennen die gebaseerd zijn op het in rekening brengen van adviestijd om aandoeningen te voorkomen en productie te optimaliseren. De dierenarts verliest op veel terreinen het monopolie door substitutie en gebrekkige kennis van big data en een integrale bedrijfsbenadering. In de opleiding zou daar meer aandacht aan besteed moeten worden, evenals aan communicatieve vaardigheden. Daarnaast moeten meer paraveterinair worden opgeleid om de dierenartsen te ontlasten zodat die zich kunnen richten op het gezond houden van het vee.
- Een verplichte aanpak van diergezondheid gaat averechts werken. Bewustwording van melkveehouders via gerichte voorlichtingscampagnes met één thema is effectiever. Die campagne kan op verschillende manieren worden gevoerd, maar de clou is dat boeren het verhaal gaan vertellen. Dat kan op boerenbijeenkomsten, studieclubs, via YouTube filmpjes of andere geregisseerde bijeenkomsten. De erfbetreders moeten worden meegenomen in de algemene voorlichting om gericht in te kunnen spelen op vragen van de melkveehouder.

BIJLAGE 9. Eisen van GLB door de EU

In de EU-verordening 1307/2013 staat dat elke lidstaat verplicht is een register van bedrijfsadviseurs op te richten. Die adviseurs moeten voldoen aan eisen op het gebied van opleiding, ervaring en werkterrein. Dat leverde randvoorwaarden op van het registratiesysteem (BAS-register) zoals Nederland dat heeft ingericht. In diezelfde verordening staan ook een aantal verplichte adviezen die de adviseurs in het BAS-register moeten kunnen bieden. Inmiddels worden de contouren voor het nieuwe GLB duidelijk. De Verordening National Strategische Plannen (NSP) voor het nieuwe GLB legt de basis voor de nieuwe bedrijfsadviesdiensten (BAD), adviesonderwerpen die de adviseurs opgenomen in het Register moeten kunnen bieden.

Hieronder eerst een beknopte samenvatting van de relevante vereisten in de EU-verordening 1307/2013, gevolgd door een overzicht van de verzwaringen voor het nieuwe GLB:

- Georganiseerd via een publiekrechtelijke instantie of via een privaatrechtelijke instantie. Mogen er ook meer dan één zijn.
- Adviesonderwerpen:
 - **beheerseisen** en de normen voor een goede landbouw- en milieuconditie van **grond**.
 - **klimaat- en milieuvriendelijke landbouwpraktijken** (titel III, hoofdstuk 3, van Verordening (EU) nr. 1307/2013), en **instandhouding van het landbouwareaal** (artikel 4, lid 1, onder c), van Verordening (EU) nr. 1307/2013).
 - maatregelen op het niveau van het landbouwbedrijf in het kader van programma's voor plattelandontwikkeling, die gericht zijn op de **modernisering van landbouwbedrijven**, de verbetering van het **concurrentievermogen**, sectorintegratie, **innovatie en marktoriëntatie**, evenals de **bevordering van ondernemerschap**.
 - basismaatregelen" zijn de minimumvereisten waaraan moet worden voldaan voor **goed waterbeheer**; zie verder Richtlijn 2000/60/EG Artikel 11.
 - **gewasbescherming**:
 - Correct gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Zie verder *Verordening (EG) nr. 1107/2009*, Artikel 55.
 - Geïntegreerde gewasbescherming. Zie verder *Richtlijn 2009/128/EG, art. 14*.
- Toetredingseisen en PE-verplichtingen
 - Toetredingseisen:
 - Hbo-diploma of (-werk en)-denkniveau.
 - 3 jaar advieservaring (*vab heeft bovendien 5 jaar werkervaring als toetredingseis als volwaardig lid*).
 - Kennis van betreffende onderwerp waarvoor ingeschreven in het BAS-register.
 - Jaarlijkse randvoorwaarde om inschrijving te continueren:
 - 20 PE-punten gericht op adviesvaardigheden.
 - Minimaal vijf relevante adviesopdrachten.

In Nederland kennen we het BAS-register (BedrijfsAdviseringsSysteem), dat bestaat uit een lijst van bedrijfsadviseurs (op persoonlijke titel) die voldoen aan de eisen die de EU stelt aan advisering op het gebied van de financiering, het beheer en de monitoring van het Gemeenschappelijke Landbouwbeleid (GLB). De lijst wordt gepubliceerd op de RVO-website. De vab is de eerste en vooralsnog enige beroepsorganisatie, die zijn leden hierop mag vermelden.

Overzicht van de "verzwaringen" voor het nieuwe GLB (bron: e-mail LNV):

Lid 1 verplicht de lidstaten tot opnemen van het BAD systeem in hun NSP (en daarmee wellicht ook in SWOT en behoefteanalyse).

Lid 2 geeft een uitbreiding van de scope van BAD. Dit lid schrijft voor dat BAD verplicht economische, milieu en sociale aspecten moet omvatten en dat het technisch en wetenschappelijk actuele informatie moet opleveren die is ontwikkeld door onderzoek en innovatie.

BAS moet worden geïntegreerd in het AKIS (agrarisch kennis en informatie systeem).

Lid 3 verplicht de Lidstaten dat ze moeten waarborgen dat het advies onpartijdig wordt gegeven en dat adviseurs geen belangenverstreming hebben.

Lid 4 geeft weer wat het BAD ten minste moet omvatten (verplicht), deze lijst met verplichte onderdelen is veel uitgebreider dan de huidige lijst uit artikel 12(2).

- Alle verplichtingen voor boeren die voortvloeien uit de NSP, inclusief de conditionaliteit en subsidievoorwaarden, financiële instrumenten en bedrijfsplannen; (is nu in huidige BAD beperkt tot verplichtingen uit randvoorwaarden en vergroening).
- Alle verplichtingen die voortvloeien uit de nationale omzetting van richtlijnen: Kaderrichtlijn Water, Habitatrichtlijn, Vogelrichtlijn., Luchtkwaliteit, Vermindering Emissies luchtverontreiniging, bescherming plaagorganismen, diergezondheid, gewasbeschermingsmiddelen (gebruik en goede praktijken), duurzaam gebruik van gewasbeschermingsmiddelen; (is nu beperkt tot bepaalde artikelen uit richtlijnen kaderrichtlijn water en gewasbescherming).
- Landbouwpraktijken betreffende antimicrobiële resistentie (nieuw).
- Risk management (was optioneel).
- Innovatiesubsidies voor operationele groepen in kader van EIP (nieuw).
- Ontwikkeling van digitale technologie (nieuw).

BIJLAGE 10. Confrontatiematrix met adviessoorten en adviesthema's

Met name de eerste vier missies uit bovenstaand KIA-overzicht zijn relevante onderwerpen voor het clusteren van adviesthema's. Daarmee ontstaat onderstaande lijst van adviesthema's (* In het bovenstaande overzicht zijn de thema's *'Verplicht door de EU'* cursief weergegeven):

ADVIESTHEMA'S	SOORTEN ADVIES		
	'Wat – vraag' operationeel-tactisch advies (vaktechnisch adviseur) bedrijfsvoering centraal	'Hoe – vraag' integraal en strategisch advies (bedrijfsadviseur) bedrijf centraal	'Identiteitsvraag' coachend adviseren (ondernemers-coach) persoon centraal
1. Kringlooplandbouw			
Bemesting			
<i>*Gewasbescherming, kennis van gewasbeschermingsmiddelen, geïntegreerde gewasbescherming en plantgezondheid</i>			
<i>*Bodemkennis, fysisch, chemisch en biologisch</i>			
<i>*Biodiversiteit</i>			
<i>*Water, kennis over duurzaam beheer</i>			
Precisielandbouw, kennis van principes en ICT-toepassingen			
Stikstofstromen, kennis over input			
Veevoeding en weidegang			
<i>*Klimaatadaptatie, verlaging broeikasgassen</i>			
Transitiemanagement			
2. Klimaat neutrale productie			
<i>*Klimaat, verlaging broeikasgassen</i>			
<i>*Huisvesting</i>			
<i>*Biodiversiteit</i>			
Transitiemanagement			
3. Klimaatbestendige inrichting			
<i>*Klimaatadaptatie</i>			
Ruimtelijke ordening en inpassen bedrijfsvoering			
4. Gewaardeerd, gezond en veilig			
<i>*Innovatie en marktorientatie</i>			
<i>*Verdienmodel, verbetering concurrentievermogen, economie en strategie</i>			

	'Wat – vraag' operationeel- tactisch advies (vaktechnisch adviseur) bedrijfsvoering centraal	'Hoe – vraag' integraal en strategisch advies (bedrijfsadviseur) bedrijf centraal	'Identiteitsvraag' coachend adviseren (ondernemers- <u>coach</u>) persoon centraal
ADVIESTHEMA'S			
Werkgeverschap			
Diergezondheid			
Dierwelzijn			
<i>*Gewasbescherming, kennis van gewasbeschermingsmiddelen, geïntegreerde gewasbescherming en plantgezondheid</i>			
<i>*Water, kennis over duurzaam beheer</i>			
Weidegang			
Mechanisatie en arbeid			
Transitie en modernisering			
5. Bedrijfsopvolging			
Ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling			
Samenwerking			
Procesbegeleiding			

Op de regels zijn de thema's uitgewerkt die relevant zijn voor agrarische ondernemers en daarmee ook relevant zijn voor bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches die ondernemers begeleiden. Door per thema specifieke competenties te benoemen ontstaan de criteria waaraan een adviseur moet voldoen om op dat thema in het register te kunnen worden opgenomen. De adviseur kan bij aanmelding aangeven op welke soorten advies en welke adviesthema's zij of hij deskundig is en ervaring heeft.

BIJLAGE 11. Integrated Control System middels een Certificerende Instelling

De werkwijze van de stichting wordt gecontroleerd om te zien of de stichting zich houdt aan de procedures en of de uitspraak die zij doet over de adviseurs valide is. De beoordeling houdt in dat een steekproef van de registraties wordt nagekeken, op grond waarvan een uitspraak kan worden gedaan over alle adviseurs die in het register zijn opgenomen. Deze systematiek is conform het model dat onder andere Stichting veldleeuwerik heeft gehanteerd en waarmee RVO al ruime ervaring heeft opgedaan.

Bij deze werkwijze wordt de organisatie die het register beheert, beoordeeld en gecertificeerd tegen een vastgestelde set van eisen. Deze set van eisen vindt deels zijn oorsprong in regelgeving in Nederland of in de EU en deels in kwaliteitseisen geformuleerd door de stichting. Deze volledige set van eisen vormt de basis voor de beoordeling. De geregistreerde adviseurs kunnen alleen tegen die eisen worden beoordeeld, indien deze eisen in de vorm van een certificatieschema zijn geformuleerd.

De eisen waar de geregistreerde adviseurs aan moeten voldoen en hoe deze adviseurs hun PE-punten verzamelen wordt door de organisatie die het register beheert vastgelegd in een kwaliteitshandboek. In dat kwaliteitshandboek dienen duidelijke richtlijnen te staan over hoe de puntentoekenning plaatsvindt, bijvoorbeeld hoe de verschillende niveaus van opleidingen en seminars worden geclassificeerd en waarom en welke punten daaraan worden toegekend. Ook moet in dat kwaliteitshandboek staan welk verifieerbaar bewijs voor het behalen van die punten door de adviseurs moet worden geleverd, waarbij ook moet worden afgewogen hoe de validiteit van dat bewijs kan/moet worden geborgd. Dat bewijs is nodig voor de Certificerende Instelling (CI) om vast te kunnen stellen of aan de voorwaarden is voldaan. Daarmee wijzigt de mogelijkheid dat een adviseur zelf kan bepalen of een activiteit PE-waardig is, als die niet door de beroepsvereniging zelf georganiseerd is. Dit kan dan niet meer, omdat de eenduidigheid en validiteit van het systeem daardoor onvoldoende wordt geborgd.

In dit systeem beoordeelt de CI jaarlijks het kwaliteitssysteem van de uitvoerende organisatie. Daarbij wordt vastgesteld of de uitvoerende organisatie zodanig is ingericht dat dit tot een valide registratie van de leden en hun bewijzen leidt. Ter verificatie wordt in een steekproef van de leden (de vierkantwortel benadering is daarbij vrij gangbaar, waarbij naar behoefte, maar dan wel gedefinieerd, rekening kan worden gehouden met een risicofactor) vastgesteld dat de bewijzen zijn gegrond op feiten en de PE-punten toekenning correct is. Op die manier kan de CI een uitspraak doen of de kwalificatie en het niveau van de aangesloten leden voldoende geborgd is. Op basis van een positieve uitspraak is de uitvoerende organisatie gerechtigd aan alle leden een certificaat af te geven.

BIJLAGE 12. Extensieve samenleving door corona



Column in Boerderij van 23 juni 2020 door Rick Hoksbergen, relatie manager agro

Vanaf 1 juni mochten de terrasjes weer open. Die kans heb ik aangegrepen en op Tweede Pinksterdag zaten mijn vrouw en ik heerlijk op het terras, met uitzicht op alle langsvarende bootjes.

De afstand tussen alle tafels maakte wel heel zichtbaar dat het terras extensiever gebruikt wordt dan gewoonlijk. Een extensief terras zit voor mij als bezoeker wel heerlijk ruim, maar is voor de ondernemer niet interessant. Hoe herkenbaar is dit beeld voor de landbouw. De horeca mist door de coronamaatregelen omzet en een aantal ondernemers vindt het dan ook niet de moeite om überhaupt open te gaan. En nu corona op zijn (tijdelijke?) retour is, trekt Remkes het N-dossier weer boven tafel. Er moet een afrekenbare stoffenbalans komen en de emissies moeten de komende tien jaar halveren. Ga er maar aan staan.

En dan voel je als boer hetzelfde als de terrashouder

Met de afrekenbare stoffenbalans wordt de focus gelegd op minder input van buiten. Wat er niet in komt, verlies je zelf ook niet. Minder input betekent – zover ik na kan tellen – minder krachtvoer en minder kunstmest. Oh en wellicht minder diesel. Op minder eiwitrijk krachtvoer heeft de minister al een voorschot genomen, wat vanaf september al voelbaar zal zijn. Deze maatregelen leiden zeker tot minder stikstofverliezen, maar ook tot aanzienlijk minder output. En dan voel je als boer hetzelfde als de terrashouder.

Extensiever boeren

De horeca schreeuwt om compensatie. En deels krijgen ze die momenteel vanuit de coronapotjes. De landbouw weet dat ze het binnen de kortste keren zelf weer op moet lossen. Dus komt het aan op creativiteit en discipline. Afgelopen week zag ik een artikel voorbijkomen van een extensief bedrijf dat met zeventig koeien kans ziet om € 100.000 te verdienen. In één jaar, inderdaad. Waarom kan deze ondernemer dit wel en redt het merendeel dat niet? Extensiever boeren wordt de sector opgelegd. Geleidelijk, maar steeds verder. Voor de een is het een bedreiging en inperking van zijn/haar verworven rechten. Een ander wordt gedwongen om anders naar het bedrijf te kijken en die nieuwe kijk levert ineens kansen op. Tot welke van deze twee behoort jij?

Je vraagt Heineken toch ook niet wat de beste methode is om zijn omzet te halveren?

Het rare in dit verhaal is dat de minister dan uitgerekend de voerketen oproept om mee te denken met de ondernemers. Je vraagt Heineken toch ook niet wat de beste methode is om zijn omzet te halveren? In mijn optiek zit de kennis die nodig is in een andere hoek. Hoe kun je jouw eigen productiefactoren beter benutten? Dat begint in de bodem, resulterend in je eigen voerproductie. Want met minder input van buiten zijn de corrigerende mogelijkheden steeds minder. Een beetje bijsturen met kunstmest, soja en antibiotica is er niet meer bij. De basis moet goed zijn en vanuit die basis moet je als veehouder bekijken hoe ver je op eigen krachten kunt komen. In ieder geval krijg je er meer autonomie voor terug, je bent minder afhankelijk en je komt zelf weer aan het stuur.

BIJLAGE 13. Beknopt CV van de leden van de werkgroep

Jan Breembroek



Jan Breembroek (1959) komt uit een boerenfamilie maar is niet opgegroeid op een boerenbedrijf. Jan is nu consultant in het agrarisch domein en docent bedrijfseconomie aan Aeres in Dronten (één dag per week). Tot maart 2019 heeft Jan meer dan 30 jaar gewerkt bij Flynth adviseurs en accountants. Hij heeft daar jarenlang gewerkt als directeur Agro advies. Jan is voorzitter geweest van de vab (2002 – 2008) en Jan is jarenlang actief geweest als lid en voorzitter van de vakgroep Bedrijfskunde van de VLB. Van 2015 tot 2019 was Jan bestuurslid van AgroConnect.

Eind jaren '90 is Jan vier jaar projectleider geweest van het project Praktijkcijfers, een project gericht op mineralenmanagement met 240 boeren. Het project werd uitgevoerd in opdracht van LTO Nederland, het ministerie van LNV en het toenmalige Ministerie van VROM.

Agrarisch ondernemerschap en duurzaamheid lopen als een rode draad door het werkzame leven van Jan. Hij is in alle sectoren thuis, maar hij heeft een speciale passie voor de melkveehouderij.

Noud Janssen



Noud Janssen (1958) is dierwetenschapper met Wageningse roots en 25 jaar ervaring als praktisch pluimveehouder. Het agrarisch ondernemerschap heeft hij altijd gecombineerd met bestuurlijke activiteiten. Diverse bestuurlijke ervaringen waaronder 10 jaar voorzitter van Limburgse Land en Tuinbouwbond in combinatie met bestuurslid van LTO Nederland. Bestuurlijke aandachtsvelden waren onderwijs, innovatie, topsector en kennisontwikkeling.

Passie voor boerenondernemerschap in een veranderende wereld. Ambitie om als business developer vanuit Noah een rol te spelen in het verbinden van bedrijven en organisaties in de Feed to Food wereld.

Voorzitter van Agrivaknet, de onafhankelijke brancheorganisatie voor

bedrijfsadviseurs in de veehouderij.

Samen met Albert Hoekerswever initiatiefnemer van het innovatieplatform KipvanOranje. Innovatie door Cocreatie, samenwerken aan vitale en circulaire ketenconcepten met de boer als vertrekpunt en de consument als richtpunt, waarbij elke schakel bijdraagt én profiteert op basis van fairshare.

Jolien Koole



Jolien Koole (1961) is dochter van een melkveehouder/tuinder uit Middelburg. Jolien is haar loopbaan in de agrarische sector gestart als projectleider bij het NAK. Van 1997- 2000 was zij communicatiemedewerker van Project Praktijkcijfers gericht op mineralenmanagement. Sinds 2000 heeft ze een eigen communicatieadviespraktijk en is daarnaast sinds 2017 mede-ondernemer van een opleidingscentrum in de paardenbranche. Jolien was communicatiemanager bij uiteenlopende projecten in de agrarische sector, zoals de regionale Proeftuin Veenweiden; ondernemersplatforms De Melkvee Academie en VarkensNet. Ze was communicatieadviseur bij de Uitvoeringsagenda Duurzame

Veehouderij; voorzitter van de Commissie herziening criteria Duurzaam Inkopen groenvoorzieningen voor AgentschapNL; communicatieadviseur voor Varkens in ComfortClass en ontwikkelde de

ledencampagne 'Wij van LTO Noord'. Zij heeft in de afgelopen 25 jaar een groot aantal interactieve bijeenkomsten georganiseerd, onder andere voor het project Seizoenarbeid. In de afgelopen jaren was zij werkzaam als communicatiemanager bij Wageningen Livestock Research en het RIVM. Jolien is een ervaren gespreksleider.

Barend Meerkerk



Barend Meerkerk (1968) van PPP-Agro Advies is op 1 februari 2011 door Agrivaknet uitgeroepen tot beste bedrijfsadviseur van het jaar 2011. Hij weet zich als geen ander te presenteren als de gedreven en sterk betrokken adviseur van de mensen in zijn omgeving, met aandacht voor de (door hem zelf geschetste) 3 P's te weten Perspectief, Pegels en Plezier.

Hij toont zelf een ruime mate van ondernemerschap, door ook zijn eigen adviesbedrijf solide in de markt te zetten.

Hij werkt vanuit de filosofie van betrokkenheid en zorgen voor de agrariërs in zijn werkomgeving, op de velden van zowel bedrijf, omgeving/milieu als de mens achter de agrariër. Een sterk punt van Barend is zijn "down to earth" manier van werken. Hij heeft het vermogen om een vraagstelling eenvoudig tot de kern terug te brengen en zo een heldere afweging te maken. Deze werkwijze schept vertrouwen.

De gedrevenheid van Barend en zijn bereidheid om ook maatschappelijke ontwikkelingen op te pakken als een nieuwe uitdaging, maken hem zeer toekomst- en ontwikkelingsgericht, een betrouwbare partner voor zijn klanten en een bron van steun en inspiratie voor zijn omgeving.

Arjan Strootman



Arjan Strootman (1975) is werkzaam als agrarisch bedrijfsadviseur in het oosten van Nederland waarbij het grootste deel van zijn werkzaamheden zich centreren in Twente. Arjan is opgegroeid op een melkveebedrijf in Enschede en heeft nu samen met zijn gezin een klein vleesveebedrijf in Enschede. Na enkele agrarische opleidingen is hij zijn loopbaan in de agrarische sector gestart op een accountantskantoor in Almelo. Nadat hij een MBA heeft afgerond heeft hij samen met twee compagnons AgroAdvies Oost-Nederland B.V. opgericht. Binnen AgroAdvies Oost-Nederland is hij actief op het gebied van bedrijfskundige advisering. Daarnaast is hij actief als relatiebeheerder bij twee accountantskantoren en is hij bestuurslid van de Vereniging Agrarisch Bedrijfsadviseurs.

Henk Westerhof



Henk Westerhof (1962) heeft een ruime ervaring in de agrarische sector. Opgegroeid op een landbouwbedrijf in het Noorden van het land is hij na zijn opleiding in 1987 begonnen als bedrijfsadviseur. Vanaf 2001 heeft hij zich toegelegd op de begeleiding van adviseurs en hun organisaties.

Begin dit jaar is hij benoemd als directeur-uitvoerend bestuurder van SPNA Agro Research.

Naast zijn werk voor SPNA zet hij zich in voor kenniscoöperatie Niscoo en diverse innovatieprojecten.

Kennisontwikkeling en kennisdeling zijn de rode draad in zijn carrière. Hij is onder meer nauw betrokken (geweest) bij de ontwikkeling van diverse kennisprojecten en netwerken, zoals Stichting Veldleeuwrik.

Henk heeft een brede bestuurlijke ervaring, zowel binnen als buiten de landbouw. Zijn omgeving beschrijft hem als een strategisch denker met passie voor bodem en duurzaamheid.

BIJLAGE 14. Opstartfase register in 2020

In Nederland is de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (vab) door het ministerie van LNV aangewezen als beroepsorganisatie die agrarische bedrijfsadviseurs mag erkennen. De vab is sinds 27 augustus 2015 de (enige) erkende beroepsorganisatie, gebaseerd op Verordening (EU) Nr. 1306/2013. Het BAS-register dat de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) publiceert en te vinden is op RVO.nl valt onder verantwoordelijkheid van het ministerie van LNV en de EU. De vab draagt als erkende beroepsorganisatie de bedrijfsadviseurs aan bij RVO voor opname in het BAS-register.

Het ministerie van LNV heeft in de adviesvraag waarop dit adviesrapport gebaseerd is, specifiek aandacht gevraagd voor de mogelijkheden om het BAS-register in 2020 zodanig uit te bouwen dat het voorziet in de behoefte om al in 2020 te kunnen starten met vouchers gericht op kringlooplandbouw en klimaatvriendelijke bedrijfsvoering. Adviseurs die niet in het BAS-register staan kunnen geen advieswerkzaamheden doen met kennisvouchers die door het ministerie van LNV worden verstrekt aan agrarische ondernemers. De uitbreiding van het Register met nieuwe thema's maakt het nodig dat er adviseurs met andere kennis en achtergrond toetreden tot het BAS-register.

Op korte termijn is daarvoor slechts één route mogelijk, namelijk dat de adviseur die in het register wil, eerst lid wordt van de vab. Op langere termijn bestaat de mogelijkheid dat meer beroepsorganisaties erkend gaan worden door het ministerie van LNV of dat het register een meer onafhankelijke en zelfstandige positie krijgt.

In samenspraak met de vab verwoorden we in dit hoofdstuk op welke wijze het uitbouwen van het BAS-register op korte termijn mogelijk wordt.

1 Wat is de vab?

De vab is een vereniging van agrarische bedrijfsadviseurs. Dit is een netwerk van ervaren adviseurs, die ondernemers in de land- en tuinbouw begeleiden bij strategische beslissingen en bij het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Bij de oprichting in 1997 zijn vooral adviseurs van banken en accountantskantoren lid geworden. De achtergrond van vab-leden heeft door de jaren heen een grote verschuiving ondergaan. Anno 2020 is van de 350 leden zo'n 10% werkzaam bij banken, 40% bij grote accountantskantoren en 50% is werkzaam als zelfstandig bedrijfsadviseur of werkzaam bij kleinere organisaties. Op dit moment hebben veel leden van de vab een financieel-economische insteek bij de advisering.

Een adviseur die wordt toegelaten door de vab voldoet voor een belangrijk deel aan de toetredingsvoorwaarden tot het BAS-register, zoals gesteld door de EU. De vab toetst echter niet op onafhankelijkheid.

2 Inrichting register in 2020

De wens van het ministerie van LNV is dat adviseurs opgenomen in het register op basis van een voucher adviezen geven aan boeren en tuinders over kringlooplandbouw en klimaatvriendelijke bedrijfsvoering.

Op dit moment past de samenstelling en achtergrond van de vab-leden niet bij de gewenste samenstelling van het nieuwe register. In dit adviesrapport is uitgewerkt welke kennis en welke competenties nodig zijn om te voldoen aan de LNV-wensen voor het nieuwe register.

Met de introductie van een BASIS-lidmaatschap (vereenvoudigd lidmaatschap) wil de vab de drempel voor lidmaatschap verlagen én meer adviseurs de mogelijkheid bieden om lid te worden van de vab. Met de huidige voorwaarden voor vab-lidmaatschap kan een grote groep agrarisch adviseurs geen (volwaardig) lid worden. Dit speelt met name bij adviseurs uit de publieke sector. Daarmee is het voor hen onmogelijk om in het BAS-register te komen. Daarnaast is er een grote groep adviseurs waarvoor de vab op dit moment onvoldoende meerwaarde biedt.

Het bestuur van de vab doet daarom het aanbod aan adviseurs om met aangepaste toetredingsvoorwaarden lid te worden van de vab. De vab maakt het daarmee mogelijk dat op korte termijn nieuwe leden met verschillende deskundigheden in het BAS-register kunnen komen.

De vab staat open voor samenwerking met diverse partijen om het register te vullen met een pool van (nieuwe) adviseurs, met andere specialisaties dan de huidige vab-leden. Het uiteindelijke doel hiervan is dat er voldoende adviseurs voor de verschillende adviesthema's in het Register staan.

Werking naar de markt toe

Het gevolg van de keuze van het ministerie van LNV om de vab te erkennen als beroepsvereniging is dat alle andere belangenbehartigers (ongeacht of dit een individu, groep, vereniging, private of publieke partij is) moeite zouden kunnen hebben met een vorm van gedwongen winkelnering. Men moet immers lid worden van de vab om toegang te hebben tot het BAS-register. Daarbij kan er een gevoel ontstaan dat er geen mogelijkheid is om invloed uit te oefenen (in welk opzicht dan ook). Daarom heeft het ministerie van LNV een aantal uitgangspunten voor een juiste werking van het BAS-register, die de vab ook onderschrijft:

- het BAS-register is toegankelijk en bereikbaar voor iedere gekwalificeerde bedrijfsadviseur;
- het BAS-register is een door de adviseurs gedragen systeem;
- de toegang tot het BAS-register is kwalitatief geborgd middels toetsing op kennis en vaardigheden;
- onafhankelijkheid van de geregistreerde adviseur staat voorop en is onomstreden;
- er wordt gestreefd naar een maximale verbinding tussen alle betrokken partijen binnen het spectrum van de agrarische adviespraktijk.

Advies

Zolang de vab de enige erkende beroepsvereniging ontstaat er een spanningsveld voor de vab, voor Agrivaknet en voor de overheid. We adviseren om het register zo spoedig mogelijk, maar zeker binnen 2 jaar onder te brengen in een zelfstandige stichting, ook als de vab de enige erkende beroepsvereniging blijft, waarvan adviseurs in het register kunnen komen.

3 BASIS-lidmaatschap van de vab

Met een BASIS-lidmaatschap denkt de vab de bereikbaarheid naar het BAS-register in beginsel geregeld te hebben. Indien een adviseur voldoet aan een aantal basisvoorwaarden, denk aan ervaring en werkzaam op hbo-werk- of denkniveau, kan een adviseur een BASIS-lidmaatschap verwerven. Dit is een beperkt lidmaatschap tegen gereduceerd tarief. De toetsing voor dit lidmaatschap vindt plaats via de bestaande commissie van toelating van de vab. De onafhankelijkheidsvraag zit niet in dit eerste toetsingskader, omdat dit geen voorwaarde is voor lidmaatschap van de vab. Dit wordt verder behandeld in de volgende paragraaf.

4 BASis-toetsingscommissie

Aanvullend op de reguliere toelatingscommissie van de vab wordt een nieuwe commissie ingesteld, die specifiek de toelating in het BAS-register controleert. Deze toetsing is aanvullend op de eerste screening door de toelatingscommissie van de vab. De commissie krijgt een adviserende rol als het gaat om aanvullend cursusaanbod voor adviseurs en om ervoor te zorgen dat er bij de geregistreerden een meer evenwichtige verdeling komt in kennis over alle aandachtsgebieden van het BAS-register.

In de BAS-toetsingscommissie hebben vijf externe personen zitting. De leden zijn geen lid van deze commissie namens de vab of één van de beroepsorganisaties en ook niet namens een andere organisatie, bedrijf of overheid. Elk lid neemt als onafhankelijke deskundige op persoonlijke titel zitting in de commissie.

De BASis-toetsingscommissie kent twee taken, te weten:

1. Poortwachter bij de inschrijving in het BAS-register en toetser of de aanvrager aan de minimale vereisten voor inschrijving in het register voldoet. Bij een positieve beoordeling stelt deze commissie ook vast voor welke BAS-aandachtsgebieden of adviesthema's de betreffende adviseur kan worden geregistreerd.
2. In het vervolg zal deze commissie er ook op toe moeten zien dat de geregistreerde adviseurs blijven voldoen aan alle verplichtingen die voortvloeien uit de registratie.

De verwachting is dat er bij aanvang een aanzienlijk aantal aanvragen zal binnenkomen. De commissie moet de ruimte krijgen om de toetsing op haar eigen wijze te organiseren. Dit zeker gezien het feit dat er op een breed terrein van competenties en adviesthema's beoordeeld moet worden.

Advies

Laat in de opstartfase van een werkend BAS-register adviseurs toe in het register die aan een set van minimum-randvoorwaarden voldoen, met als voorwaarde dat binnen 2 jaar aan alle randvoorwaarden voldaan wordt. Dit advies houdt vooral verband met het beperkte aantal adviseurs dat in de beginfase kan voldoen aan de voorwaarden van aantoonbare kennis en diploma's voor de nieuwe adviesthema's. Toelating mag echter geen willekeur worden. De randvoorwaarden moeten transparant zijn en voor iedere adviseur die zich aanmeldt gelijk zijn. De oplossing is het vormen een B-lijst of register met aspirant-adviseurs. (6.4)

5 Bezwaar en beroep

Bij afwijzing van de aanvraag kan de aanvrager bezwaar aantekenen. Hiervoor wordt een bezwarencommissie ingesteld. De samenstelling van deze commissie bestaat uit onafhankelijke leden. De bestaande bezwaren- en tuchtrechtcommissies van de vab blijven bestaan en houden hun taak voor zover die betrekking heeft op toelating tot de vab.

De vab is niet betrokken bij de toelating tot en handhaving in het BAS-register. Dit om de onafhankelijkheid van het BAS-register ten opzichte van de vab extra te garanderen.

6 Aanstelling commissieleden

Van doorslaggevend belang is dat de leden van zowel de BAS-toetsingscommissie als de BAS-bezwarencommissie onafhankelijk en 'vrij van last en ruggenspraak' kunnen functioneren. Verder is het aan te bevelen dat zij ervaring en feeling met het werkveld van adviseurs hebben.

Vanwege de grote betrokkenheid van de drie beroepsverenigingen, de vab, Agrivaknet en (mogelijk) de NOBCO bij een register, is het wenselijk dat een afvaardiging van de besturen van deze beroepsorganisaties de commissieleden benoemen. Dit wel binnen het kader van de hiervoor genoemde eisen aan de commissieleden. Een overweging zou kunnen zijn dat het ministerie van LNV (als belanghebbende bij het BAS-register) ook een afvaardiging in deze benoemingscommissie aanstelt.

Advies

Formeer op korte termijn een benoemingscommissie die kan organiseren dat er een BAS-commissie wordt aangesteld. Die BAS-commissie kan gezien worden als een eerste bestuur van het nieuwe BAS-register. De BAS-commissie organiseert op korte termijn, rond 1 augustus, 2020 dat de aanmeldings- en selectieprocedure voor adviseurs die in het nieuwe BAS-register willen gereed is. (6.6)

7 Procedures

Op korte termijn moet een formeel toetsingskader worden vastgesteld, waarin de eisen zijn opgenomen. Daarnaast moet de aanvraagprocedure worden vastgesteld, evenals een bezwarenprocedure.

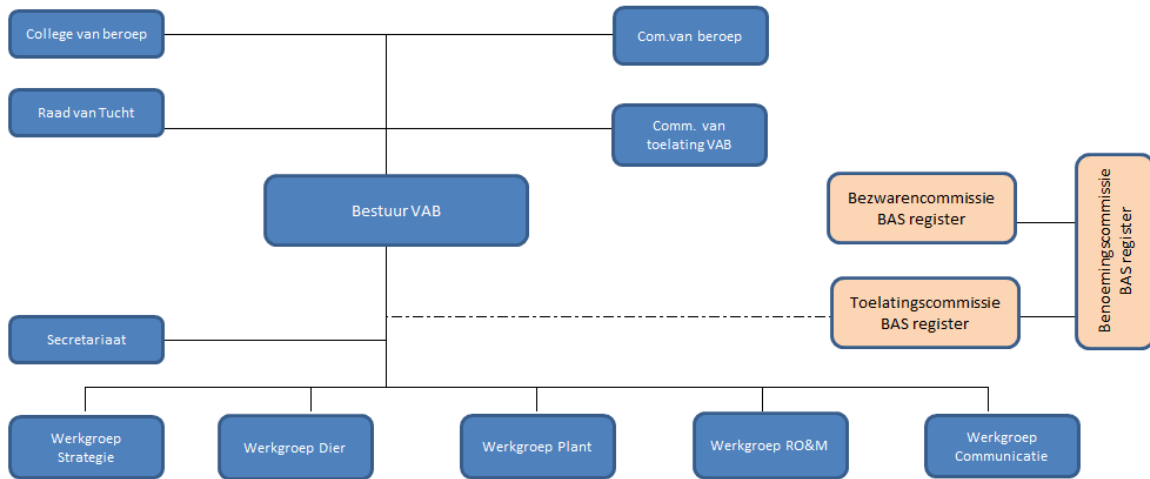
8 Borging

Gezien het feit dat de onafhankelijkheid van zowel het proces als de inhoud moet worden geborgd en het BAS-register (vooralsnog) geen zelfstandige entiteit is, is het aan te bevelen dat het proces door een externe certificerende partij wordt getoetst en gecertificeerd. Het ligt voor de hand dat het bestuur van de vab het voortouw neemt om dit te organiseren. De eerste oriënterende gesprekken worden hierover al gevoerd.

9 Financiering

De vab krijgt als beroepsorganisatie een taak toebedeeld die het directe belang van de (reguliere) leden van de vab overstijgt en die de overheid op dit punt faciliteert en ontzorgt. Het ligt daarom voor de hand dat het ministerie van LNV de vab hiervoor financieel compenseert.

Organigram / stroomschema BAS-register in relatie tot VAB



Bijlage 15. Hoeveel adviseurs zijn er in Nederland?

Het is lastig om exact vast te stellen hoeveel adviseurs er in Nederland zijn. Er is geen centrale registratie van agrarisch adviseurs. Het is geen beschermde beroepsgroep en mede daardoor is niet scherp gedefinieerd wie wel of niet agrarisch adviseur is.

Beschrijving adviseurs vanuit verschillende bedrijven en organisaties

Na de verzelfstandiging van de voorlichting en onderzoek in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn nieuwe vormen van samenwerking ontstaan tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. Uit de rijks-landbouwvoorlichting zijn DLV-dier, Delphy en Aequator voortgekomen. Zij hebben samen meer dan 200 bedrijfsadviseurs in dienst. In Zuid-Nederland bestaan de opvolgers van de SEV nu nog als Arvalis in Limburg en ZLTO-advies in het werkgebied van de ZLTO. Deze twee hebben samen rond de 50 adviseurs in dienst. LTO Noord heeft de hele adviesorganisatie inclusief de adviseurs Ruimtelijke ordening en Milieu overgedragen aan Flynth adviseurs en accountants. Alle accountantskantoren voortgekomen uit de landbouworganisaties hebben adviseurs in dienst. ABAB, AccoNavm, Alfa, Countus, Flynth en WEA hebben bedrijfsadviseurs en relatiebeheerders in dienst, waarvan een deel gespecialiseerd is in integraal advies en strategische plannen. Daarnaast zijn er nog adviseurs in dienst bij uitzendbureau's waaronder Agrarische Bedrijfsverzorging, vergunningverlenings-organisaties, projectmedewerkers en coaches in dienst bij regionale LTO's.

De leveranciers van veevoer, gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen hebben verkoopadviseurs in dienst. Sommige van deze organisaties hebben ook een aparte adviespoot opgezet, zoals Exlan bij Agrifirm en Farmconsult bij Forfarmers. Veeartsen vervullen inmiddels ook een adviesfunctie. Ook leveranciers van softwaresystemen, bouwbedrijven van kassen en stallen, en leveranciers van mechanisatie hebben adviseurs in dienst. Bedrijven voor rundveeverbetering hebben buitendienstmedewerkers in dienst die op de bedrijven adviezen geven. De grote banken hebben relatiebeheerders in dienst die hun klanten begeleiden bij financiering. De Nederlandse banken hebben inmiddels vrijwel geen adviesfunctie meer in de agrarische sector.

Diverse verwerkende bedrijven werken ook met adviseurs gericht op kwaliteit en constante toelevering van producten. Voorbeelden zijn de zuivelorganisaties met hun buitendienstmedewerkers, Cosun met IRS.

Daarnaast is de afgelopen decennia de groep van zelfstandig werkende consultants en coaches sterk toegenomen. Onder deze groep bevinden zich veel adviseurs en coaches die zich specialiseren in multifunctionele landbouw, natuurinclusieve landbouw, biodiversiteit, weidegang, ketenverkorting etc.

Beschrijving van de adviseurs beredeneerd vanuit de agrarisch ondernemer

Agrarisch ondernemers hebben traditiegetrouw te maken met veel (vaktechnisch) bedrijfsadviseurs op hun erf. Een vertegenwoordiger van de fokkerijorganisatie, van de voerleverancier, van de gewasbeschermingsmiddelenleverancier of -producent, een financieel specialist, teelt-technisch advies, de dierenarts, een omgevingsdeskundige, een klimaatspecialist, een bouwadviseur en ga zo maar door. Deze adviseurs zijn vooral specialist op een deelterrein en van belang in het dagelijks operationeel bedrijfsmanagement. Elke boer en tuinder heeft zo een redelijk vast team van mensen om zich heen die advies geven op allerlei terreinen variërend van vaktechnisch tot financieel. Daarnaast zijn er nog allerlei meer incidentele adviseurs gericht op bouw en ruimtelijke ordening bij grote investeringen of fiscaal en juridisch. Al met al heeft elke boer en tuinder zeker 5 mensen om zich heen.

Twee beroepsverenigingen gericht op de agrarische sector

Via de Vereniging voor Agrarische Bedrijfsadviseurs (vab) zijn ongeveer 350 adviseurs georganiseerd. De vab-leden zijn deels werkzaam als zelfstandig bedrijfsadviseur (de helft), deels werkzaam bedrijfskundig adviseur bij accountantskantoren (1/3 derde deel) en de rest bij banken en enkele andere adviesorganisaties. De leden adviseren over financiering en bedrijfsplannen, bedrijfsopvolging en bij andere bedrijfskundige vraagstukken van agrarisch ondernemers, verspreid over alle sectoren; de glastuinbouwsector is onder-vertegenwoordigd. Van de leden staan er 112 op de lijst van het BAS-register. BAS staat voor BedrijfsAdviesSysteem en het is een register van vab-leden die aan de extra EU-voorwaarden voldoen en die deskundig zijn op één van de vijf adviesterreinen die de EU sinds 2014 voorschrijft te regelen. De vab-leden zijn voor het grootste deel onafhankelijke adviseurs en de momenteel BAS-geregistreerde adviseurs zijn allemaal onafhankelijke adviseurs.

Agrivaknet is een beroepsvereniging met 650 leden. Deze adviseurs zijn werkzaam als voerspecialisten, dierenartsen, vanuit farmaceutische industrie, agricoaches, recruiters, uitzendbureaus, financiële specialisten en andere partners uit de primaire sector en food supply chain. Een groot deel van de adviseurs is in dienst bij verkooporganisaties, maar niet alle leden hebben verkoopdoelen. Ongeveer 25% van de leden van Agrivaknet werkt als zzp-er.

Inschatting aantal adviseurs

Vaktechnische adviseurs (veevoer, gewasbescherming, meststoffen) zijn er in de veehouderijsectoren zo'n 1000 à 1500 en in de plantaardige sectoren zo'n 500 à 1000. Hieronder zijn zo'n 200 adviseurs op het gebied van bodem en bemesting. In de regel wordt voor het advies geen factuur verstuurd: de kosten van het advies zijn geïntegreerd in de prijs van het product dat ze verkopen. De overige 500 tot 1500 zijn dan veeartsen met een adviesfunctie en relatiemanagers of buitendienstmedewerkers van andere toeleveranciers en afnemers. Bij Bureau Erkenningen zijn inmiddels 1700 adviseurs op het terrein van gewasbescherming geregistreerd! Vaktechnische adviseurs in totaal dus 3 à 4000.

De sterk groeiende groep van coaches die actief zijn voor agrarische ondernemers is divers en moeilijk te kwantificeren. We schatten dat er momenteel zo'n 400 coaches actief zijn gericht op agrarische ondernemers, waaronder ongeveer 150 ondernemerscoaches en 250 coaches die als erfcoach, weidecoach, welzijnscoach (varkenshouderij) etc. actief zijn. Van deze groep is een deel in staat om ondernemers te begeleiden bij hun identiteitsvragen.

Als bedrijfsadviseur werken dan nog eens zo'n 350 à 400 bij de accountantskantoren en bijna evenveel als zelfstandig consultant, dus totaal zo'n 750 adviseurs, waarvan 200 tot 250 integraal en strategisch kunnen adviseren.

Conclusie aantal adviseurs

Als alle relatiemanagers, verkoopadviseurs en buitendienstmedewerkers worden meegeteld betreft zijn ruim 5.000 mensen actief als 'adviseur' voor boeren en tuinders. Hiervan zijn naar schatting zo'n 1000 onafhankelijk adviseur, waarvan zo'n 200 à 250 in staat zijn om agrarisch ondernemers te begeleiden bij de 'hoe-vraag' en de 'identiteitsvraag'.

Colofon

Jantine van den Top, Topontwerper, Lunteren. Vormgeving cover, adviezen en figuur 3.

Leonore Noorduyn, De Schrijfster, Bennekom, structuur van adviesrapport

Breembroek, J.A., Strootman, A., Meerkerk, B., Westerhof, H., Koole, J.C., Janssen, N. 2020. Kwaliteitsborging van het agrarisch advies. Advies aan Ministerie LNV, 7 juli 2020, 62 pp.