



Toolkit Ondernemen met Toekomst

Arrangementen voor de ontwikkeling van
competenties voor innovatief agrarisch
ondernemerschap

Eric Hees (CLM)
Jeroen de Jong (EIM)

juni 2010

Ondernemen met Toekomst werd mogelijk gemaakt door het Ministerie van LNV.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Ondernemerschap en innovatie	9
2.1	Wat is het?	9
2.2	Hoe ontstaat het?	10
3	Positiebepaling	14
3.1	Onderwerpen	14
3.2	Vragenlijst en rekenregels	18
3.3	Benchmark	19
3.4	Toepassingsmogelijkheden	21
4	Interventie	23
4.1	Boksring	24
4.2	Utopia	28
4.3	Expeditie	32
4.4	Generale repetitie	37
4.5	Coaching	40
5	Aanbevelingen	45
5.1	Doelgroep en werving	45
5.2	Implementatie	48
Bijlagen		
I	Scan ondernemerschap	51
II	Benchmark	57
III	Draaiboeken	59
IV	Hulpmiddelen	65
V	Evaluatieformulier	73

1 Inleiding

Aanleiding

Het Ministerie van LNV poogt met haar beleid een duurzame en sociaal-economisch sterke landbouw mogelijk te maken. Innovatie wordt beschouwd als belangrijkste succesfactor voor een sterke economie en dus ook voor een concurrerend agrocluster. Een groot deel van de ondernemers in het primaire agrocluster is echter nog maar weinig bezig met innovatie of kansgericht ondernemerschap. Een van de oorzaken is dat de innovatiecompetenties van agrarisch ondernemers soms in beperkte mate zijn ontwikkeld. Daarop heeft het Ministerie van LNV aan CLM en EIM de opdracht gegeven tot het project Ondernemen met Toekomst. Dit project was gericht op versterking van agrarisch ondernemerschap, gericht op innovatie. Het volgende werd beoogd:

- A. Inzicht bieden in de competenties die nodig zijn voor het ontwikkelen/verbeteren van agrarisch ondernemerschap, gericht op innovatie.
- B. Ontwikkeling van leerarrangementen voor effectieve ontwikkeling en versterking van deze competenties.
- C. Ontwikkeling van kennisnetwerk(en) ter bevordering van het gebruik van deze leerarrangementen.
- D. In kaart brengen van mogelijkheden om via beleid agrarisch ondernemerschap, gericht op innovatie, effectief te stimuleren.

Door CLM en EIM zijn verkennende en inventariserende studies uitgevoerd om meer te weten te komen over benodigde competenties voor ondernemerschap, om uitspraken te doen over het nut en de noodzaak van nieuw beleid, etc. Ook zijn kennisnetwerken opgebouwd met het bedrijfsleven en in het Groene onderwijs. In tabel 1 geven we kort de tijdlijn van het project weer, alsmede de verschillende rapportages en activiteiten, en hoe deze corresponderen met de doelstellingen van Ondernemen met Toekomst.

tabel 1 Fasen en output van Ondernemen met Toekomst

<i>Fase</i>	<i>Periode</i>	<i>Activiteiten</i>	<i>Voornaamste output (doelstelling)</i>
I: inventarisatie	sept 2007 – mrt 2008	In kaart brengen relevante competenties voor innovatief agrarisch ondernemerschap	Rapportage over competenties en leerarrangementen in het Groene domein ¹ (doelstelling A)
II: ontwikkeling	apr 2008 – mei 2009	Ontwikkeling scan om competenties te meten; Ontwikkeling leerarrangementen ter verbetering competenties innovatief ondernemerschap	Rapportage en online scan om agrarisch ondernemerschap te meten en benchmarken ² (A) Rapportage met blauwdruk voor leerarrangementen ³ (B)
III: testen	juni 2009 – apr 2010	Testen en aanscherpen van leerarrangementen; Opbouw kennisnetwerk Groen Onderwijs; Inventarisatie van beleidsimpli-	Testen en evalueren van leerarrangementen onder 72 agrarisch ondernemers (B) Diverse bijeenkomsten met Groen Onderwijs, alsmede media-aandacht

¹ De Jong, J.P.J., M. Mooibroek, F. van der Schans, P. Stevens & L. Vlaar (2008), Competenties en leerarrangementen voor het Groene Domein, CLM: Culemborg.

² De Jong, J.P.J. (2008), Ondernemen met Toekomst: Resultaten Scan Ondernemerschap, EIM: Zoetermeer.

³ Hees, E., R. Joldersma, F. van der Schans & L. Vlaar (2009), Ondernemen met Toekomst: Verslag van de 2e fase, CLM: Culemborg.

Fase	Periode	Activiteiten	Voornaamste output (doelstelling)
		caties	en nieuwsbrieven (C) Rapportage beleidsimplicaties ⁴ (D)
IV: verspreiden	mei 2010 - heden	Finaliseren van rapportages; Presentatie en verspreiding van resultaten in diverse gremia	<u>Onderhavige rapportage</u> met toolkit voor de ontwikkeling van competen- ties voor innovatief agrarisch ondernemerschap (B) (Voorgenomen) presentaties bij o.a. LNV en op de Onderwijsdag (C, D)

Meest belangrijk is echter dat diverse tools en leerarrangementen zijn ontwikkeld, gericht op het meten van de uitgangspositie van ondernemers en de ontwikkeling van hun competenties voor innovatief ondernemerschap.

Doelstelling: ontsluiting van kennis, tools en ervaringen

Het doel van dit rapport is om de kennis en ervaringen die in het project zijn opgebouwd, te ontsluiten voor iedereen die geïnteresseerd is in het meten en beïnvloeden van ondernemerschap in de agrosector.

In Ondernemen met Toekomst werd een 'toolkit' van vijf leerarrangementen ontwikkeld en uitgetest op een groep van 72 agrarisch ondernemers. Elk leerarrangement was gericht op de ontwikkeling van specifieke competenties die nodig zijn voor agrarisch ondernemerschap. Bovendien hebben we een scan ontwikkeld waarmee de uitgangspositie van agrarisch ondernemers is vast te stellen, ofwel welke factoren van invloed zijn op hun mate van innovatief ondernemerschap. Toepassing van deze instrumenten stelt adviseurs, trainers en docenten in staat om agrarisch ondernemerschap bij ondernemers en studenten in kaart te brengen en te beïnvloeden.

In dit rapport presenteren we de toolkit in de vorm van 'how to do it'-checklists. We onthullen in detail hoe de diverse instrumenten in elkaar stecken en waarop men dient te letten bij de toepassing.

Dit rapport

In hoofdstuk 2 definiëren we de centrale begrippen uit het project Ondernemen met Toekomst: wat is ondernemerschap, wat is innovatie en wat is van invloed op het niveau van ondernemerschap door agrarisch ondernemers? Lezers die goed thuis zijn in deze materie kunnen dit hoofdstuk zonder problemen overslaan.

Hoofdstuk 3 beschrijft de Scan ondernemerschap die is ontwikkeld. De scan meet 36 onderwerpen op basis van 103 vragen. We beschrijven per onderwerp welke vragen worden gesteld en met welke gewichten een totaalscore kan worden berekend. Ook gaan we in op de mogelijkheden om te benchmarken.

Hoofdstuk 4 vormt het hart van de toolkit; daar staan de vijf leerarrangementen centraal. De ontwikkeling van competenties voor agrarisch ondernemerschap vraagt een interactieve, kleinschalige aanpak met veel ruimte voor maatwerk en oefening op basis van de behoeften van deelnemers. De vijf leerarrangementen heten de Boksring, Utopia, Expeditie, Generale Repetitie en Coaching. Per arrangement geven we de doelstelling, beoogde werkwijze, benodigde voorbereiding, aandachtspunten en checklists.

⁴ De Jong, J.P.J. & E. Hees (2010), Ondernemen met Toekomst: Mogelijkheden voor beleid gericht op de ontwikkeling van competenties voor innovatief ondernemerschap in de agrosector, CLM/EIM: Culemborg/Zoetermeer.

Hoofdstuk 5 geeft de algemene leerervaringen van de projectuitvoerders (naast CLM en EIM waren ook NAJK en Syntens bij de uitvoering betrokken) en algemene aandachtspunten voor de toepassing van de toolkit.

In de bijlagen vindt de lezer meer details over de vragen van de Scan ondernemerschap, benchmarkscores, draaiboeken per leerarrangement, gebruikte checklists en formats en een evaluatieformulier ter beoordeling van de leerarrangementen door deelnemers.

2 Ondernemerschap en innovatie⁵

In dit hoofdstuk definiëren we eerst de belangrijkste begrippen en theorie uit het project Ondernemen met Toekomst. We gaan in op de definities van ondernemerschap en innovatie en brengen in kaart wat hierop van invloed is.

2.1 Wat is het?

Ondernemerschap

In de literatuur worden talloze definities gehanteerd van ondernemers en ondernemerschap. Wanneer is er sprake van ondernemerschap? Voor het project Ondernemen met Toekomst was het belangrijk te onderkennen dat ondernemerschap 'breed' of 'eng' kan worden gedefinieerd. Volgens de brede definitie is ondernemerschap 'alles wat de directeur/eigenaar doet in zijn bedrijf'. In enge zin omvat ondernemerschap het proces van kansen zien en realiseren. De betreffende persoon moet zich ondernemend gedragen voordat van ondernemerschap wordt gesproken.

In Ondernemen met Toekomst werd uitgegaan van de enge definitie van ondernemerschap: activiteiten, gericht op het zien en realiseren van kansen om nieuwe producten, organisatievormen, markten, werkprocessen of ruwe materialen te introduceren door georganiseerde inspanningen die voorheen niet bestonden. De consequentie was dat onder ondernemerschap iets anders werd verstaan dan het hebben van een bedrijf. Van ondernemerschap is pas sprake als individuen proactief bezig zijn met het ontdekken en realiseren van kansen. Dit is niet alleen voorbehouden aan directeurs/eigenaren, maar ook weggelegd voor studenten en medewerkers.

Innovatie

Ook voor innovatie is er een keur aan definities te vinden. Waar iedereen het over eens is, is dat innovatie betrekking heeft op vernieuwing. Behalve dat een innovatie klaarblijkelijk 'iets nieuws' is, valt op dat de definities van innovatie nog enkele kenmerken delen:⁶

- Iets nieuws voor de omgeving waarin het wordt geïntroduceerd (bijv. een individu, groep, organisatie).
- Gericht op bepaalde voordelen. Behalve financiële/bedrijfseconomische resultaten kunnen dit bijvoorbeeld zijn: persoonlijke groei, realisatie van ambities of een tevreden gevoel.
- Beperkt tot bewuste pogingen om resultaat te bereiken. Stel dat een ondernemer door een computerstoring geen e-mails kan sturen aan zijn

⁵ In dit hoofdstuk beperken we ons tot de hoofdlijnen. Voor een gedetailleerde discussie over de gehanteerde begrippen en uitgangspunten verwijzen we naar de eerdere rapportages: De Jong, J. (2008), Ondernemen met Toekomst: resultaten scan ondernemerschap, EIM: Zoetermeer. En: De Jong, J. et al (2008), Competenties en leerarrangementen voor het groene domein, CLM/EIM: Culemborg.

⁶ King N. & Anderson N. (2002), Managing innovation and change: a critical guide for organizations, Thomson: London.

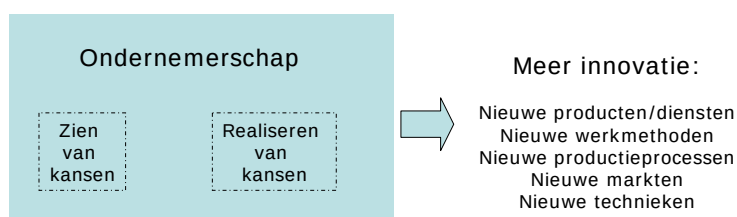
- klanten. Het zou kunnen dat het verkoopresultaat verbetert omdat hij (noodgedwongen) meer met klanten gaat telefoneren en persoonlijk langsgaat. Het behaalde voordeel is geen gevolg van een doelgerichte actie en daarmee geen innovatie. Als de ondernemer echter bewust zijn klanten meer gaat bezoeken om een beter resultaat te halen, is er wél sprake van innovatie.
- Geen routinematige verandering. Het aannemen van een nieuw personeelslid om iemand te vervangen die met pensioen gaat, is geen innovatie. Wel innovatief kan zijn het creëren van een geheel nieuwe functie.

Innovatie is kortom iedere bewust uitgevoerde vernieuwing, gericht op een bepaald voordeel. Het gaat niet alleen om een proces van ideeëvorming/creativiteit, maar evengoed om het op de markt brengen van die innovatie of het implementeren van het nieuwe idee. We hebben in Ondernemen met Toekomst bewust een brede definitie van innovatie gehanteerd. De doelgroep van agrarisch ondernemers zou te veel worden beperkt als alleen radicale, baanbrekende vernieuwingen als innovatief zouden zijn bestempeld.

Verband ondernemerschap en innovatie

Beide begrippen zijn onlosmakelijk verbonden. Ondernemerschap en innovatie zijn feitelijk keerzijden van dezelfde medaille. Zie figuur 1.

figuur 1 Ondernemerschap resulteert in innovatie



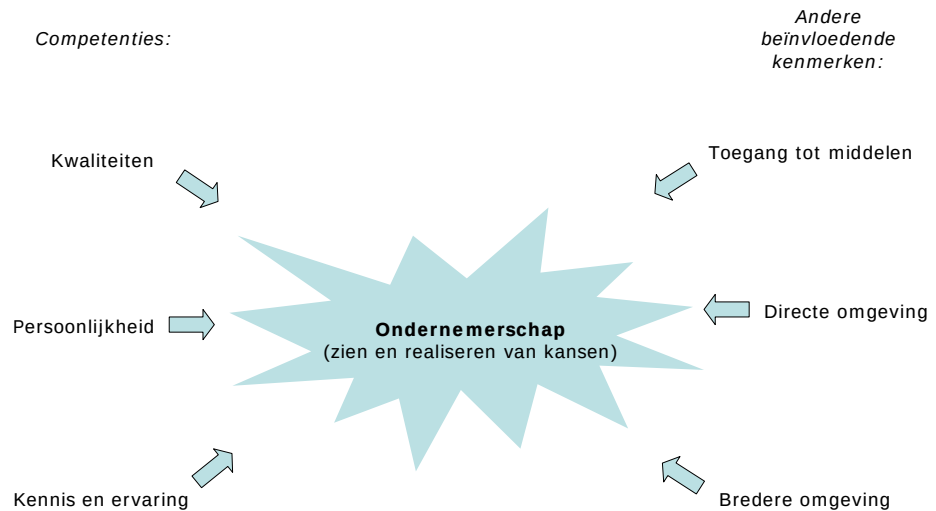
In het project hebben we de termen 'ondernemerschap', 'ondernemen' en 'innoveren' door elkaar gebruikt. Ook in deze rapportage is dat het geval. Ondernemerschap, gericht op innovatie, omvat de activiteiten waarbij individuen kansen zien en die doelbewust omzetten in vernieuwingen (producten, organisatievormen, markten, processen, technieken) om bepaalde voordelen te realiseren. Tegelijkertijd gebruiken we de term 'ondernemer' om directeuren/eigenaren van zelfstandige bedrijven aan te duiden. Met 'agrarisch ondernemer' bedoelen we directeuren/eigenaren van bedrijven in de agrosector.

2.2 Hoe ontstaat het?

Of agrarisch ondernemers innoveren, hangt af van vele factoren. Ten eerste spelen hun competenties een rol. Mensen met bepaalde kwaliteiten, persoonlijke kenmerken, kennis en vaardigheden zijn beter dan anderen in staat om kansen te zien en te realiseren. Ten tweede zijn er beïnvloedende factoren buiten de ondernemer zelf. Hij/zij moet toegang hebben tot innovatiemiddelen zoals tijd, kennis en geld. Verder maakt het nogal wat uit of personen in zijn/haar omgeving het nemen van initiatief aanmoedigen of

juist ontmoedigen. In figuur 2 zijn de belangrijkste determinanten van (agrarisch) ondernemerschap samengevat.

figuur 2 Determinanten van ondernemerschap



2.2.1 Competenties

Competentie is tegenwoordig een buzzword in het middelbaar en hoger onderwijs, bij trainings- en opleidingsbureaus, in het HRM-beleid van organisaties en in toenemende mate ook bij beleidsmakers. Helaas is de betekenis van het begrip competentie niet eenduidig en helder. Zoals bij vrijwel elk abstract begrip worden verschillende definities gehanteerd. Dat veel trainings- en opleidingsbureaus en adviseurs hun oude vaardigheidstrainingen hebben omgedoopt tot competentietrainingen, maakt de zaak er niet overzichtelijker op. Uit literatuuronderzoek blijkt dat competenties zijn te beschouwen als een output, een input of een vorm van gedrag.⁷ In het outputperspectief beschouwt men individuen als competent als zij bepaalde prestaties laten zien. Als iemand presteert boven een bepaald niveau, dan is hij/zij competent. In het inputperspectief beschouwt men competenties als onderliggende karakteristieken van personen, bestaande uit het bezit van bepaalde kennis, karaktereigenschappen of vaardigheden. De gedragsbenadering lijkt op de inputbenadering: zij kijkt ook naar de kennis, karaktereigenschappen en vaardigheden, maar alleen het bezit hiervan is niet voldoende om van een competent persoon te kunnen spreken. Waar het om gaat, is deze inputs te vertalen naar concreet gedrag.

In het project Ondernemen met Toekomst waren we eropuit om ondernemerschap in de agrarische sector te versterken, met als aangrijpingspunt de competenties die nodig zijn voor ondernemerschap. We definieerden ondernemerschapscompetentie als het vermogen van individuen om vaardigheden, kennis en persoonskenmerken te benutten voor het zien en realiseren van kansen. We hebben dan ook drie soorten competenties onderscheiden:

- kwaliteiten

⁷ De Jong (2008), op cit.

- persoonlijkheidskenmerken
- kennis- en ervaringsaspecten.

Kwaliteiten

Kwaliteiten zeggen iets over wat een persoon goed kan of beheerst. Het gaat hier om specifieke vermogens van individuen die van pas komen bij ondernemerschap. Voorbeelden zijn: signaleringsvermogen, creatief vermogen en organisatievermogen. Kwaliteiten zijn doorgaans goed te ontwikkelen via training en opleiding, individuele begeleiding en gerichte leerarrangementen. In Ondernemen met Toekomst stond dan ook vooral de ontwikkeling van de kwaliteiten van agrarisch ondernemers centraal.

Persoonlijkheid

Persoonlijkheidskenmerken zijn min of meer aangeboren kenmerken die van invloed zijn op het vermogen van individuen om te ondernemen. Voorbeelden zijn risicobereidheid, geldingsdrang en geloof in eigen kunnen. Er bestaan meningsverschillen over de vraag of persoonlijkheidskenmerken nu wel of niet moeten worden beschouwd als onderdeel van de competenties van ondernemers. In Ondernemen met Toekomst hebben we persoonlijkheidskenmerken wel meegenomen. Bij het meten van de uitgangspositie van ondernemers (hoofdstuk 3) geeft het de beperkingen aan in de mogelijkheden om op korte termijn de kwaliteiten van agrarisch ondernemers te ontwikkelen.

Kennis en ervaring

Voor succesvol ondernemerschap is ook kennis en ervaring nodig. Dit zorgt ervoor dat ondernemers kansen eerder herkennen en de slagingskans beter kunnen inschatten. Relevante aspecten zijn bijvoorbeeld vakkennis en kennis van bedrijfsvoering. Dit stelt ondernemers beter in staat om kansen te herkennen, te oordelen over de haalbaarheid en ook om ontbrekende innovatiemiddelen te vinden. Naast kennis is werkervaring een vereiste voor ondernemerschap, gericht op innovatie. Het biedt toegang tot de benodigde kennis en vaardigheden om een innovatief idee te implementeren. Ten slotte speelt mee in hoeverre een ondernemer al eerdere ervaring heeft met het opzetten van bedrijven en of hij/zij uit een ondernemende familie komt – ook dit is bepalend voor het succes van ondernemende initiatieven.⁸

2.2.2 Andere beïnvloedende kenmerken

Vanzelfsprekend hangt de mate van ondernemerschap niet alleen af van competenties. Er zijn andere beïnvloeders, waaronder de toegang van individuen tot innovatiemiddelen, maar ook personen en instanties in de directe en bredere omgeving.

Toegang tot middelen

Tijdgebrek is een belangrijke reden voor ondernemers om initiatieven uit te stellen, vaak met afstel tot gevolg. Agrarisch ondernemers maken lange werkdagen en even aan innovatie werken zit er dan vaak niet in. Bovendien is er voor innovatie vaak nieuwe kennis nodig. Soms moet een ondernemer ook nieuw personeel werven om de innovatie te kunnen doen. Nieuwe kennis of human capital moet wel voorhanden zijn. Verder vergen innovaties vaak een financiële investering, waarbij de kost ver voor de baat uitgaat.

⁸ De Jong (2008), op cit.

Vooral bij risicovolle, baanbrekende innovaties is het moeilijk om externe financiering te verkrijgen. Ook startende ondernemers hebben vaak te kampen met financieringsproblemen.

Directe omgeving

Voor de individuele ondernemer is het van groot belang dat hij door zijn directe omgeving wordt gestimuleerd om te innoveren of dat dit juist wordt ontmoedigd. Mensen die een eigen bedrijf oprichten, blijken relatief vaak te zijn opgegroeid in een ondernemend gezin en hebben vaak ondernemende ouders. In de agrarische sector blijkt vooral de invloed van familieleden, en dan met name van de eigen partner, groot te zijn. Mensen conformeren zich doorgaans aan de normen van mensen waartussen zij graag verkeren. Voorts kunnen ook zakelijke contacten, zoals afnemers, leveranciers, collega-ondernemers en niet te vergeten de huisaccountant agrarisch ondernemers aanzetten tot innovatie of dit juist ontmoedigen.

Bredere omgeving

Tot slot maakt het voor ondernemerschap nogal wat uit in welke sector of bedrijfstak men opereert. Sommige ondernemers opereren in een zeer dynamische, turbulente sector waarin innovatie bittere noodzaak is om te kunnen overleven (bijvoorbeeld ICT-bedrijven). Andere ondernemers zijn actief in sectoren waar de marktverhoudingen vastliggen en de noodzaak tot innovatie minder groot is. Dit laatste is ook van toepassing op delen van de agrosector, zoals de veehouderij. In andere deelsectoren zoals de glastuinbouw is juist sprake van snelle technologische ontwikkelingen, waardoor de mogelijkheden en de noodzaak om kansen te realiseren groter zijn. Of de bredere bedrijfsomgeving innovatie stimuleert, hangt af van: de mate en aard van de concurrentie in een sector, de snelheid van technologische ontwikkelingen, de mate waarin de markt groeit of krimpt, de dynamiek in de vraag van afnemers, de mate van regulering en de toetredingsdrempels die mogelijkheden om nieuwe bedrijven te starten, belemmeren.

3 Positiebepaling

Als onderdeel van Ondernemen met Toekomst is een Scan ontwikkeld, waarmee een integraal beeld kan worden verkregen van de mate van ondernemendheid van agrarisch ondernemers, maar ook van de factoren die van invloed zijn op het zien en realiseren van kansen. Er is gemeten in welke mate ondernemers in de agrosector over competenties beschikken die nodig zijn om te kunnen innoveren. Zo is inzicht verkregen in het belang en het niveau van competenties van ondernemers. Uit de scan bleek dat de mate van ondernemerschap in de agrosector achterblijft bij het reguliere midden- en kleinbedrijf (MKB). Het verschil zat vooral in de competenties van agrarisch ondernemers. Als het ging om kwaliteiten, persoonlijkheid en kennis, dan bleven zij achter bij MKB-ondernemers. Verder bleek de bredere omgeving voor agrarisch ondernemers minder prikkelend. Op het vlak van ervaring en toegang tot middelen weken agrarisch ondernemers niet af van het MKB. Voor meer details verwijzen we naar een eerdere studie die in het kader van Ondernemen met Toekomst is verschenen.⁹

De Scan is in de toekomst desgewenst bruikbaar om bij individuele agrarisch ondernemers hun uitgangspositie vast te stellen, bijvoorbeeld als opstap naar een coachingstraject. In dit hoofdstuk wordt in detail onthuld welke onderwerpen de Scan omvat (3.1), hoe deze onderwerpen worden gemeten (3.2), hoe een benchmark is uit te voeren (3.3) en wat de toepassingsmogelijkheden zijn (3.4).

3.1 Onderwerpen

De Scan ondernemerschap geeft een indruk van de mate van ondernemerschap van een individu, maar ook van de factoren die van invloed zijn op het zien en realiseren van kansen. De Scan volgt de indeling in figuur 2 (hoofdstuk 2). Op basis van een vragenlijst worden scores verkregen voor 36 onderwerpen, verdeeld over zeven hoofdthema's:

- Ondernemerschap (vier onderwerpen)
- Kwaliteiten (acht onderwerpen)
- Persoonlijkheid (zes onderwerpen)
- Kennis en ervaring (acht onderwerpen)
- Toegang tot middelen (drie onderwerpen)
- Directe omgeving (twee onderwerpen)
- Bredere omgeving (vijf onderwerpen).

Ondernemerschap

Met de Scan ondernemerschap worden vier aspecten van ondernemerschap in kaart gebracht:

- 1 *Houding*. Een positieve houding ten aanzien van innovatie is een eerste vereiste om te komen tot meer ondernemerschap. Ondernemerschap is

⁹ De Jong, J.P.J. (2008), Ondernemen met Toekomst: Resultaten Scan Ondernemerschap, EIM: Zoetermeer.

niet alleen een kwestie van kunnen, maar ook van willen. Een ondernemer kan honderd innovatiekansen zien en toch besluiten daarmee niets te doen.

- 2 *Ondernemend gedrag.* Ondernemend gedrag omvat het verkennen van kansen, het genereren van ideeën, het organiseren en beïnvloeden van klanten, kapitaalverschaffers en andere belanghebbenden en het uitvoeren van het idee. Ondernemend gedrag is onze meest directe maatstaf voor de mate waarin personen met innovatie bezig zijn.
- 3 *Ondernemende resultaten.* Ondernemend gedrag zal per saldo leiden tot meer innovatie, ofwel gerealiseerde vernieuwingen en verbeteringen op het vlak van producten, diensten, interne organisatie, werkprocessen, technieken en marktbenaderingen. Ook deze resultaten worden met de scan op indicatieve wijze gemeten.
- 4 *Ondernemende intenties.* Een vierde aspect is de mate waarin personen het voornemen hebben om in de nabije toekomst vernieuwingen te realiseren, risicovolle projecten te starten of nieuwe kansen na te streven. Door intenties te meten, verkrijgt men een beeld van of het ondernemerschap bestendig is.

Kwaliteiten

De Scan ondernemerschap geeft scores voor acht kwaliteiten die nodig zijn voor ondernemerschap:

- 5 *Signaleringsvermogen.* Externe oriëntatie, ook wel signaleringsvermogen, betekent alert zijn op trends en ontwikkelingen, nieuwe kennis en informatie en het volgen van zaken buiten de eigen leefwereld. Kansen om te vernieuwen worden dan vaak eerder herkend.
- 6 *Creatief vermogen.* Creatief vermogen is de mate waarin individuen erin slagen om zinvolle en bruikbare ideeën te genereren. De sleutel om ideeën te creëren, bestaat uit het combineren van informatie en bestaande concepten om problemen op te lossen. Dit is een kwaliteit die niet iedereen van nature bezit, maar die goed is te ontwikkelen.
- 7 *Analytisch vermogen.* Analytisch vermogen stelt personen in staat om kansen zorgvuldig af te wegen, uit te denken en in te plannen. Het vermogen om te analyseren, betekent dat de ondernemer in staat is om een zorgvuldige afweging te maken, patronen en consequenties te herkennen, randvoorwaarden mee te wegen en na te denken over alternatieven.
- 8 *Motivatievermogen.* Motivatievermogen is van belang om steun en draagvlak te verwerven bij het realiseren van kansen. Dit betekent dat iemand met anderen over zijn ideeën spreekt, steun verwerft, draagvlak creëert.
- 9 *Organisatievermogen.* Organisatievermogen omvat het leggen van relaties met externe partijen en het vormgeven, plannen en uitvoeren van de vernieuwing.
- 10 *Proactief vermogen.* Proactief vermogen betekent dat mensen in staat zijn om uit eigen beweging initiatief te nemen en zich nadrukkelijk in te spannen om daar een succes van te maken. Proactieve personen denken vaak na over mogelijkheden om te veranderen, zonder dat iemand daarom heeft gevraagd of dat de omgeving hen daartoe noodzaakt.
- 11 *Netwerkvermogen.* Netwerkvermogen, gedefinieerd als het vermogen van individuen om externe relaties aan te gaan en te onderhouden, is een andere kwaliteit die bij ondernemerschap van pas komt. Om innovatiekansen te zien, zijn netwerkcontacten behulpzaam. Competente

- ondernemers zijn beter in staat om relatienetwerken op te bouwen en te beheren om zo toegang te verkrijgen tot concrete ondersteuning.
- 12 *Aanpassingsvermogen.* Aanpassingsvermogen, ofwel flexibiliteit, is van belang omdat innovaties bijna nooit aflopen zoals verwacht. Competente ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe klantwensen of nieuwe concurrenten op de markt. Zij weten zich daaraan aan te passen.

Persoonlijkheid

De Scan meet zes persoonlijkheidskenmerken die een volledig beeld geven van wat bepalend is voor ondernemerschap:

- 13 *Risicobereidheid.* Ondernemerschap gaat vrijwel altijd met onzekerheid gepaard. Een zekere bereidheid om risico's te nemen, is nodig om kansen te kunnen realiseren.
- 14 *Geldingsdrang.* Geldingsdrang zorgt ervoor dat mensen vaker dingen doen waarin zij persoonlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald resultaat en waarvoor veel inspanning en talent nodig is. Het maakt innoveren des te waarschijnlijker omdat mensen met geldingsdrang een bepaalde passie hebben om ideeën te ontwikkelen en door te gaan.
- 15 *Geloof in eigen kunnen.* Succesvolle ondernemers zijn meer geneigd om successen toe te schrijven aan zichzelf en niet aan 'geluk' of 'toeval'. Veel geloof in eigen kunnen betekent dat mensen vaak eerder bereid zijn om kansen te grijpen. Als iemand de oorzaak van veranderingen volledig buiten zichzelf zoekt, zal hij/zij minder snel geneigd zijn om een innovatief idee te realiseren.
- 16 *Vasthoudendheid.* Ondernemerschap gaat met tegenslagen gepaard. Weerstand moet worden overwonnen en problemen omzeild. De ondernemer is idealiter vastberaden om van een innovatiekans een succes te maken.
- 17 *Sociale oriëntatie.* Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen. Competente ondernemers leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen bij hun sociale handelen. Mensen met een lage sociale oriëntatie voelen zich juist ongemakkelijk in vreemd gezelschap en zullen niet snel contact leggen.
- 18 *Dominantie.* Succesvolle ondernemers hebben vaak een bepaald overwicht op anderen. Dominantie is de behoefte om controle over anderen te hebben, om iemand zijn wil op te leggen.

Kennis en ervaring

Voor succesvol ondernemerschap zijn ook kennis en ervaring nodig. De Scan meet acht onderwerpen:

- 19 *Vakkennis.* De mate waarin de ondernemer kennis heeft van vaktechnieken, producten en actuele trends en ontwikkelingen in zijn/haar branche. Hoe meer kennis iemand bezit, des te beter is hij in staat om zich nieuwe kennis eigen te maken. Verder stelt vakkennis de ondernemer beter in staat om de waarde en uitvoerbaarheid van ideeën te beoordelen.
- 20 *Kennis van bedrijfsvoering.* Los van vakkennis heeft de ondernemer elementaire kennis en vaardigheden nodig in zaken als financiën, administratie, marketing en verkoop en in een groter bedrijf ook van management en HRM.
- 21 *Werkervaring.* Werkervaring betekent dat individuen meer kennis hebben van een bepaald domein, waardoor zij beter in staat zijn om kan-

sen te realiseren. Zij kunnen immers beter beoordelen wat afnemers willen, hoe nieuwe producten het beste gelanceerd kunnen worden, waar risico's zitten en waar geld gemakkelijk kan worden verloren.

- 22 *Ervaring als ondernemer.* Het aantal jaren ervaring als zelfstandig ondernemer is een indicator voor de mate waarin een persoon over relevante domeinkennis beschikt.
- 23 *Ervaring in de branche.* Het aantal jaren ervaring in de huidige branche is een derde indicator voor de relevante ervaring van de ondernemer – het stelt individuen in staat om sneller toegang te vinden tot benodigde middelen en om een betere beoordeling van kansen te maken.
- 24 *Opleidingsniveau.* Dit is een proxy voor de mate waarin de ondernemer over relevante kennis beschikt en in staat is zich nieuwe kennis eigen te maken.
- 25 *Ondernemersfamilie.* In de scan wordt gemeten of de ondernemer volgens eigen zeggen afkomstig is uit een ondernemersfamilie, dat wil zeggen, of zijn/haar ouders of andere directe familieleden ook een bedrijf hebben (of hadden). Eerder onderzoek laat zien dat dergelijke ondernemers in hun opvoeding meer kennis van en affiniteit met ondernemerschap hebben meegekregen.
- 26 *Eerder bedrijf.* Ten slotte wordt gemeten of de ondernemer al eerder een bedrijf heeft gehad. Ook dit is belangrijk omdat dergelijke ondernemers al meer ervaring hebben met het realiseren van kansen en weten wat daarbij fout kan gaan.

Toegang tot middelen

Kansen realiseren is niet mogelijk als ondernemers de benodigde middelen niet bij elkaar weten te krijgen. De Scan meet de volgende kenmerken:

- 27 *Tijd.* Ondernemerschap kost tijd. Door dagelijkse beslommingen kunnen ondernemers onvoldoende toekomen aan het verkennen en realiseren van kansen.
- 28 *Toegang tot financiering.* Ondernemerschap vraagt vaak om investeringen. Ondernemers kunnen zelf over deze middelen beschikken of, als zij geen eigen middelen hebben, externe financiering verwerven.
- 29 *Toegang tot nieuwe kennis.* Ondernemerschap vraagt vaak om toepassing van nieuwe kennis. Ook hiertoe dienen ondernemers toegang te hebben, ofwel zij dienen de kanalen te kennen om nieuwe kennis op te doen.

Directe omgeving

Ieder individu wordt bij het nemen van beslissingen beïnvloed door zijn/haar directe omgeving. Ook bij agrarisch ondernemers is dit het geval.

De Scan geeft scores voor:

- 30 *Stimulering door familie/vrienden.* De Scan meet in hoeverre ondernemers van hun familieleden en vrienden steun ervaren om kansen te zien en te realiseren.
- 31 *Stimulering door zakelijke contacten.* De Scan meet of ondernemers van hun belangrijkste zakelijke contacten (bijvoorbeeld leveranciers, afnemers, de accountant) een positieve invloed ervaren om te innoveren.

Bredere omgeving

Ten slotte wordt gemeten hoe ondernemers hun bredere bedrijfsomgeving ervaren. De Scan omvat meetschalen voor:

- 32 *Concurrentie.* Onder invloed van concurrentie zullen ondernemers zich normaal gesproken proberen te onderscheiden of hun bedrijfsvoering

- verbeteren. Er is gemeten in welke mate ondernemers in hun branche concurrentie ervaren.
- 33 *Technische turbulentie*. Snelle technologische ontwikkelingen bieden meer kansen om te vernieuwen. In zo'n omgeving is de noodzaak om te veranderen doorgaans groter.
- 34 *Afnemersdynamiek*. Als afnemers steeds andere wensen hebben, biedt dit meer mogelijkheden om te vernieuwen.
- 35 *Marktgroei*. In snel groeiende markten is het meestal eenvoudiger om kansen te verzilveren. Er zijn immers veel potentiële afnemers/gebruikers.
- 36 *Regulering*. Een algemene opvatting is dat een overdaad aan regulering innovatie door ondernemers zal belemmeren. Vergunningen en het voldoen aan andere wettelijke regels wordt in de literatuur genoemd als een van de grootste knelpunten voor ondernemerschap. In tegenstelling tot de eerder besproken onderwerpen is het veronderstelde verband tussen regulering en ondernemerschap negatief.

3.2 Vragenlijst en rekenregels

Meerdere indicatoren per onderwerp

De vragenlijst bestaat uit 103 vragen. De meeste onderwerpen uit de Scan zijn abstracte, latente begrippen. Om een betrouwbaar beeld te krijgen, is het nodig om per onderwerp meerdere vragen te stellen. Om bijvoorbeeld het signaleringsvermogen van ondernemers te meten, worden vier stellingen gebruikt:

- Ik kijk actief naar trends en ontwikkelingen.
- Ik heb contacten buiten mijn eigen directe omgeving.
- Ik ben alert op nieuwe kennis en/of informatie.
- Ik let op zaken buiten mijn eigen wereld.

Deze stellingen zijn te beantwoorden met bijna altijd (score 100), vaak (score 75), regelmatig (50), soms (25) of bijna nooit (0). Om de totaalscore te berekenen, volstaat het om de antwoorden op de stellingen te middelen. Op deze manier is voor bijna elk onderwerp een meetschaal ontwikkeld, die uitgebreid is getest op betrouwbaarheid en validiteit.¹⁰ In tabel 2 staat per onderwerp het aantal vragen en ook een instructie voor de berekening van de totaalscore.

tabel 2 Aantal vragen per onderwerp en instructie berekening score

Hoofdthema/onderwerp		# vragen	Berekening score
Ondernemerschap:			
1	Houding	3	Gemiddelde score vraagitems
2	Ondernemend gedrag	4	Gemiddelde score vraagitems
3	Ondernemende resultaten	5	Gemiddelde score vraagitems
4	Ondernemende intenties	3	Gemiddelde score vraagitems
Kwaliteiten:			
5	Signaleringsvermogen	4	Gemiddelde score vraagitems
6	Creatief vermogen	3	Gemiddelde score vraagitems
7	Analytisch vermogen	4	Gemiddelde score vraagitems
8	Motivatievermogen	3	Gemiddelde score vraagitems
9	Organisatievermogen	4	Gemiddelde score vraagitems
10	Proactief vermogen	4	Gemiddelde score vraagitems

¹⁰ Zie De Jong (2008), op cit.

Hoofdthema/onderwerp	# vragen	Berekening score
11 Netwerkvermogen	4	Gemiddelde score vraagitems
12 Aanpassingsvermogen	3	Gemiddelde score vraagitems
Persoonlijkheid:		
13 Risicobereidheid	3	Gemiddelde score vraagitems
14 Geldingsdrang	3	Gemiddelde score vraagitems
15 Geloof in eigen kunnen	3	Gemiddelde score vraagitems
16 Vasthoudendheid	3	Gemiddelde score vraagitems
17 Sociale oriëntatie	3	Gemiddelde score vraagitems
18 Dominantie	3	Gemiddelde score vraagitems
Kennis en ervaring:		
19 Vakkennis	5	Gemiddelde score vraagitems
20 Kennis van bedrijfsvoering	5	Gemiddelde score vraagitems
21 Werkervaring	1	Aantal opgegeven jaren
22 Ervaring als ondernemer	1	Aantal opgegeven jaren
23 Ervaring in de branche	1	Aantal opgegeven jaren
24 Opleidingsniveau	1	% met hogere opleiding
25 Ondernemersfamilie	1	Dichotoom; ja of nee
26 Eerder bedrijf	1	Dichotoom; ja of nee
Middelen:		
27 Tijd	2	Gemiddelde score vraagitems
28 Toegang tot financiering	3	Gemiddelde score vraagitems
29 Toegang tot nieuwe kennis	3	Gemiddelde score vraagitems
Directe omgeving:		
30 Stimulering familie/vrienden	3	Gemiddelde score vraagitems
31 Stimulering zakelijke contacten	3	Gemiddelde score vraagitems
Bredere omgeving:		
32 Concurrentie	2	Gemiddelde score vraagitems
33 Technische turbulentie	2	Gemiddelde score vraagitems
34 Afnemersdynamiek	2	Gemiddelde score vraagitems
35 Marktgroei	2	Gemiddelde score vraagitems
36 Regulering	3	Gemiddelde score vraagitems

Uitzondering: kennis en ervaring

De methode van meerdere vragen per onderwerp is vrijwel overal toegepast, behalve in het blok over kennis en ervaring. De ervaring van de persoon die de Scan invult (werkervaring, ondernemerservaring en brancheervaring) wordt eenvoudig gemeten door te vragen naar het aantal jaren ervaring met deze aspecten. Opleidingsniveau wordt gemeten door te vragen naar de hoogst afgeronde opleiding (universiteit, HBO etc.). Of personen afkomstig zijn uit een ondernemersfamilie en of zij eerder een bedrijf hebben gehad, wordt ten slotte met een eenvoudige ja/nee-vraag gemeten.

In *bijlage 1* van deze toolkit volgt een gedetailleerd overzicht van de vragen, antwoordmogelijkheden en gewichten per onderwerp.

3.3 Benchmark

Door gebruik te maken van de rekenregels uit paragraaf 3.2, is voor de meeste onderwerpen een score te berekenen van minimaal nul tot maximaal 100. De betekenis van de scores is als volgt:

- Een score van nul wil zeggen dat degene die de Scan invult op alle vragen het meest negatieve antwoord heeft gegeven. Afhankelijk van de meetschaal was deze persoon het met alle stellingen 'volledig oneens', of achtte hij ze '(bijna) nooit van toepassing', etc.
- Een score van 100 betekent dat de persoon op alle vragen het meest positieve antwoord heeft gegeven. Afhankelijk van de meetschaal was deze persoon het met alle stellingen 'volledig eens', vond hij ze '(bijna) altijd van toepassing', etc.
- Een score van 50 betekent dat de respondent door de bank genomen heeft gekozen voor antwoorden in het midden van de antwoordschaal ('eens noch oneens', 'regelmatig van toepassing', etc.).

In de praktijk hebben we ondervonden dat ondernemers in zowel de agro-sector als het MKB neigen naar antwoorden op het gunstige gedeelte van de antwoordschaal; scores liggen vaak tussen de 50 en 100. De berekende waardes hebben in absolute zin echter geen betekenis; het is juist de vergelijking met andere ondernemers waaruit blijkt of scores gunstig zijn of niet. Dit geldt ook voor de onderwerpen uit het blok kennis en ervaring; een benchmark is nodig om te bepalen of een respondent een gunstig ervaringsprofiel heeft of niet.

In *bijlage II* bij deze toolkit is een tabel opgenomen met benchmarkscores voor negen sectoren. Deze geeft gemiddelde scores op de onderwerpen in de Scan van ondernemers in zeven deelsectoren van het agrocluster, voor het agrocluster in haar geheel en voor niet-agrarisch ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (MKB-algemeen). De benchmarkgegevens zijn gebaseerd op onderzoek bij 705 ondernemers in de agrosector en 183 MKB-ondernemers buiten de agrosector. In tabel 3 is aangegeven welke branches tot welke benchmarksector zijn gerekend (indeling op basis van de landbouwtellingen van Dienst Regelingen).

tabel 3 Sectoren in het benchmarkbestand

<i>Benchmarksector</i>	<i>Omvat ondernemers uit de branches</i>
1. akkerbouw	maaidorsbare gewassenbedrijven gespecialiseerde hakvruchtbedrijven maaidors-/hakvruchtbedrijven akkerbouwgroentebedrijven overige hakvruchtbedrijven overige akkerbouwbedrijven
2. glastuinbouw	glasgroentebedrijven glasbloemenbedrijven
3. opengrondstuinbouw	opengrondsgroentebedrijven overige groentebedrijven opengrondsbloem(bollen)bedrijven overige bloemenbedrijven paddenstoelenbedrijven overige tuinbouwbedrijven fruitbedrijven boomkwekerijbedrijven overige blijvende teeltbedrijven tuinbouw/blijvende teeltbedrijven
4. graasdieren	sterk gespecialiseerde melkveebedrijven gespecialiseerde melkveebedrijven overige melkveebedrijven kalvermesterijen overige rundveebedrijven schapenbedrijven rundvee/schapenbedrijven geitenbedrijven graslandbedrijven overige graasdierbedrijven
5. hokdieren	fokvarkensbedrijven vleesvarkensbedrijven overige varkensbedrijven legkippenbedrijven slachtpluimveebedrijven overige pluimveebedrijven varkens/pluimveebedrijven overige hokdierbedrijven
6. maneges/paarden	maneges paardenhouderijen paardenstoeterijen paardenhandelaren

<i>Benchmarksector</i>	<i>Omvat ondernemers uit de branches</i>
7. gemengde bedrijven	overige gewassencombinaties graasdiercombinaties hokdiercombinaties akkerbouw/veeteeltcombinaties overige combinaties
8. agrosector totaal	alle branches genoemd onder 1 t/m 7
9. MKB (niet agro)	industrie bouwnijverheid handel horeca transport financiële diensten zakelijke diensten persoonlijke diensten

3.4 Toepassingsmogelijkheden

Het staat andere organisaties of individuen vrij om de Scan geheel of gedeeltelijk toe te passen voor eigen doeleinden. Een aantal toepassingsmogelijkheden zijn de volgende:

1. De positie van individuen bepalen met het oog op competentieontwikkeling. Met de Scan is een profiel te verkrijgen van de mate van ondernemerschap, maar ook van de factoren die van invloed zijn op ondernemerschap. Door de scan onderdeel te maken van de leerarrangementen kunnen de uitvoerders van relevante informatie worden voorzien. Het profiel van deelnemende agrarisch ondernemers informeert de uitvoerders over zeer relevante kenmerken die van pas komen bij de verdere invulling van een leertraject.
2. Effectmeting. De scan is een tool voor de effectmeting van beleidsinterventies gericht op de verbetering van ondernemerschap en/of ondernemerscompetenties. In dit geval kan met de Scan een nulmeting en een vervolgmeting worden uitgevoerd. De verschillen zijn in vergelijking met een controlegroep te beschouwen als maatstaf voor de effectiviteit.
3. Onderzoeksdoeleinden. Wetenschappelijke en toegepaste onderzoekers kunnen de Scan benutten om voor grotere groepen van individuen (ondernemers, werknemers, studenten) ondernemerschap in kaart te brengen. Hiervoor kan men ook delen van de Scan gebruiken, afhankelijk van de doelstellingen van het onderzoek. De resultaten van de scan zijn bijvoorbeeld te analyseren op consequenties voor beleid.
4. Gadget. Op websites is de Scan geheel of deels elektronisch te ontsluiten. Bezoekers van de website kunnen zich dan benchmarken met 'echte' ondernemers. Deze mogelijkheid is bruikbaar voor veel organisaties die zich bekommeren om ondernemerschap – uitvoeringsorganisaties, brancheverenigingen en product- en bedrijfsschappen.

4 Interventie

Uitgangspunten

Uit de bestaande literatuur en inzichten over het 'leren' van ondernemerschap blijkt dat traditionele lesvormen, zoals colleges, lezingen en casusopdrachten, niet goed werken¹¹. Er vindt een verschuiving plaats van traditionele naar ondernemende modellen van leren. Zie tabel 4.

tabel 4 Traditioneel versus ondernemend leren

<i>Traditioneel leren</i>	<i>Ondernemend leren</i>
Formele werkvormen	Niet-formele en informele werkvormen
Gericht op de inhoud	Gericht op proces en gedrag
Docent staat centraal	Leerling staat centraal
Docent is expert	Docent is facilitator
Vaststaande bijeenkomsten	Flexibele bijeenkomsten
Nadruk op concepten en theorieën	Nadruk op interactie theorie-praktijk
Monodisciplinair	Multidisciplinair
Fouten voorkomen	Fouten maken is leerzaam
Leerdoelen opgelegd	Leerdoelen bespreekbaar

Het traditionele leren kenmerkt zich door formele werkvormen, zoals opleidingen, cursussen en trainingen in een klassikale leeromgeving. Dergelijke werkvormen zijn niet effectief om bij leerlingen (studenten, ondernemers) ondernemerscompetenties te ontwikkelen. De algemene opvatting is dat ondernemen iets is dat je 'gewoon moet doen' en een traditionele leeromgeving past daarbij minder goed. Competenties zijn beter te ontwikkelen aan de hand van concrete ervaringen. In Ondernemen met Toekomst werd nadrukkelijk bij de principes van ondernemend leren aangesloten.

Vijf leerarrangementen

Om de competenties van agrarisch ondernemers te kunnen ontwikkelen, zijn vijf leerarrangementen ontwikkeld. Elk leerarrangement was gericht op specifieke competenties – we hebben ons beperkt tot de competenties waarvan uit onze eerdere analyses bleek dat deze bij agrarisch ondernemers sterk voor verbetering vatbaar zijn, namelijk¹²: motivatievermogen, netwerkvermogen, vasthoudendheid, doorzettingsvermogen, signaleringsvermogen, organisatievermogen, risicobereidheid en geloof in eigen kunnen. Zie tabel 5.

tabel 5 Leerarrangementen in vogelvlucht

<i>Arrangement</i>	<i>Aanpak</i>	<i>Competenties</i>
Boksring	Competitieve presentatie van ondernemingsplan aan een panel	Doorzettingsvermogen, risicobereidheid, geloof in eigen kunnen

¹¹ Voor een uitgebreide bespreking van deze literatuur zie De Jong, J.P.J., M. Mooibroek, F. van der Schans, P. Stevens & L. Vlaar (2008), Competenties en leerarrangementen voor het Groene Domein, CLM: Culemborg.

¹² Dit bleek uit diverse regressie-analyses met behulp van de Scan Ondernemerschap, die we in het kader van het project hebben ontwikkeld (zie De Jong (2008), Ondernemen met Toekomst: Resultaten Scan Ondernemerschap, EIM: Zoetermeer), alsmede gesprekken in het veld (zie Hees, E. (2009), Ondernemen met Toekomst: Verslag van de tweede fase, CLM: Culemborg).

<i>Arrangement</i>	<i>Aanpak</i>	<i>Competenties</i>
Utopia	In persoonlijke gesprekken (potentiële) tegenstanders winnen voor het ondernemingsplan	Motatievermogen, netwerkvermogen, vasthoudendheid
Expeditie	Met een opdracht naar de 'grote stad' om met ondernemers en afnemers in gesprek te raken en ideeën op te doen	Signaleringsvermogen, netwerkvermogen, geloof in eigen kunnen
Generale repetitie	Met een klein budget een open dag organiseren op bedrijf van een van de deelnemers	Organisatievermogen
Coaching	Persoonlijke feedback en intervisie, gericht op ambitieverheldering en vlottrekken innovatieve voornemens	Doorzettingsvermogen, risicobereidheid

Om andere competenties aan te pakken, is het aantal arrangementen desgewenst uit te breiden. Een goed overzicht van mogelijke leerarrangementen is te vinden in een publicatie van de WUR.¹³

4.1 Boksring

“Het uur van de waarheid voor je bedrijfsplan”

De Boksring is geïnspireerd door het tv-programma Dragons' Den. Het is een competitieve presentatie van innovatieve ondernemersplannen. Het arrangement bestaat uit twee dagdelen. Deelnemers krijgen het eerste dagdeel een training over overtuigend presenteren en moeten hun presentatie in het tweede dagdeel uitvoeren voor een speciaal geselecteerde jury van twee of drie personen. In de Boksring staan snelheid, kracht en strategisch inzicht centraal.

Doelstelling

Dit leerarrangement is gericht op het versterken van het geloof in eigen kunnen, doorzettingsvermogen en de bereidheid om risico's te nemen. Het gaat om lef tonen, overtuigen, duidelijk communiceren, ofwel alle vaardigheden voor ondernemers die hun nek uitsteken: de ondernemer is in staat om zijn plan op een overtuigende manier over te brengen op mogelijke partners.

Doelgroep

Gedurende Ondernemen met Toekomst zijn zes Boksringen georganiseerd voor in totaal 25 ondernemers. Het arrangement bleek vooral aantrekkelijk voor jongeren (22-35 jaar) met plannen voor uitbreiding of verbreding van hun bedrijf. Vaak betrof het grotere bedrijven, dan wel ondernemers met groeiplannen. Een zekere ambitie ontbrak niet en de deelnemers waren bovengemiddeld innovatief te noemen. In de Boksring zullen ondernemers aan elkaar gewaagd moeten zijn en voldoende drive moeten hebben om het gevecht aan te gaan. Verder moeten de ondernemers sportief genoeg zijn om te erkennen dat de ander wat sterker en sneller kan zijn.

¹³ Kupper, H.A.E., Th. Lans, M. Mulder & H.J.A. Biemans (2003), Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers, WUR: Den Haag, ISBN 90-5059-181-7.

Werkwijze

De Boksring kent veel gelijkenis met het tv-programma Dragons' Den – een competitieve presentatie van ondernemersplannen. Deelnemers komen samen om de spelregels van de Boksring te vernemen en om in een eerste bespreking hun plannen te toetsen aan elkaar. Tijdens de daadwerkelijke presentatie krijgen de deelnemers de kans om een panel te overtuigen van hun plan. In het panel zaten een vertegenwoordiger van de bank, een trendwatcher, een succesvolle ondernemer en een docent uit het Groene onderwijs. Met de samenstelling van het panel is uiteraard te variëren. Deelnemers presenteren hun plan individueel of als partners (bijvoorbeeld een maatschap). Van de presentatie wordt een video-opname gemaakt. In een nabespreking worden video-opnames van de presentatie met elkaar bestudeerd, de panelreacties besproken en een vervolgplan uitgestippeld.

Vorbereiding

Deelnemers bereiden zich als volgt voor op een Boksring:

- Vervaardigen van een A4-tje met het in te brengen ondernemings- of investeringsplan. Het is een plan op hoofdlijnen, niet te gedetailleerd, al is het raadzaam om wel cijfers op te nemen.
- Het plan is erop gericht om van de jury een concrete bijdrage te vragen; daarom dient de deelnemer vooraf na te denken over wat hij/zij van de jury nodig heeft (meestal geld, soms ook steun, advies of toegang tot een netwerk), maar ook wat hij/zij met het plan te bieden heeft.
- Vooraf bekijken van een aflevering van Dragons' Den, toe te sturen op DVD of te bekijken op YouTube.
- Als een deelnemer enkel een innovatief voornemen heeft, is deelname aan de Boksring vanzelfsprekend niet zinvol.
- De betere deelnemers denken vooraf na over hoe zij zich kunnen onderscheiden van andere deelnemers. Hoe in positieve zin op te vallen?

Voor de begeleiding kent de voorbereiding de volgende elementen:

- Keuze locatie, afspraken maken over consumpties en kosten gebruik locatie.
- Mailing naar deelnemers met uitleg over de Boksring, programma, locatie, tijd en instructie. Deelnemers krijgen tevens een indruk van wie straks de juryleden zijn, met informatie over de achtergrond van de juryleden.
- Samenstellen van een jury van 2-3 personen, afhankelijk van het aantal deelnemers en (indien mogelijk) hun A4-tje met innovatieve plannen. Geijkte juryleden zijn vertegenwoordigers van een bank of durfkapitalist en ervaren ondernemers, bij voorkeur uit dezelfde branche als de deelnemers.
- Indien nodig ook het instrueren van (nieuwe) juryleden.

Programma

Een Boksring duurt een dag, doorgaans van 9.30 uur tot 16.45 uur. Het ochtendprogramma kent de volgende opbouw:

- Ontvangst met koffie en koek; aanvang training (toelichten programma).
- Deelnemers interviewen elkaar gedurende vijf minuten (in tweetallen) en geven vervolgens een presentatie over de andere persoon van maximaal een minuut. Er wordt niet verteld hoe ze moeten presenteren, doel is om bespreekbaar te maken dat je op verschillende manieren kunt presenteren en dat het van belang is om je in de doelgroep in te leven. Ook wordt

hier getest of de boodschap die men wil overbrengen, door de anderen zo wordt ervaren.

- Bekijken van twee uitzendingen van Dragons' Den, waaronder een succesvolle case en een mislukte sales pitch. Beide cases met elkaar bespreken.
- Mindmapmethode uitleggen en toepassen op het eigen plan of voornemen. Deelnemers maken een mindmap van hun eigen plan. Vervolgens bevragen ze elkaar in tweetallen op het onderwerp en kijken ze of er nog zaken ontbreken aan de mindmap. Doel is om mensen vrijer te maken en beter te laten improviseren. Doordat ze beter overtuigd zijn van hun project, kunnen ze dat ook beter overbrengen. Door het plan anders te benaderen wordt duidelijk welke keuzes gemaakt worden. Deze kunnen ook weer onder woorden gebracht worden.

Het middagprogramma kent (na gezamenlijke lunch) de volgende opbouw:

- Proefpresentaties. Iedere deelnemer mag een presentatie geven van vijf minuten over zijn plan of voornemen. De groep beoordeelt de presentatie, stelt verdiepende vragen en geeft feedback.
- Voorbereidingstijd om presentatie bij te schaven.
- Ontvangst van de jury met korte kennismaking.
- Presentaties voor de jury (vijf minuten presenteren, 5-10 minuten vragen stellen door jury, eindoordeel jury, vijf minuten evaluatie en feedback).
- Plenaire evaluatie en afronding.

Aandachtspunten

Bij het begeleiden van deelnemers is het goed om als uitvoerder met de volgende zaken rekening te houden:

- De opzet van het programma wordt door deelnemers doorgaans met veel enthousiasme ontvangen. Vooral het toewerken naar een climax op het einde van de dag om het eigen plan in vijf minuten voor te leggen aan een jury, geeft veel energie. Het is wel zaak om overenthousiaste, dominante deelnemers in toom te houden en ervoor te zorgen dat iedere deelnemer de aandacht krijgt die hij/zij verdient.
- De nadruk ligt op 'doen'. Deelnemers presenteren hun plannen en krijgen feedback. Als het nodig is, wordt daar passende theorie bij geboden of worden specifieke vaardigheden getraind. Als de strijd gestreden wordt, is de onderlinge uitwisseling intensief, echter tegelijkertijd tevens gericht op een specifiek onderwerp en gebonden aan regels.

Een jonge melkveehouder vond het moeilijk om zijn plan goed te verwoorden. Bij het oefenen kwam hij niet uit zijn woorden. Bij de feedback kwam aan de orde wat hij moeilijk vond. Het bleek dat hij het verhaal niet gestructureerd in zijn hoofd had. Hij wilde te veel vertellen en niets vergeten. Vanuit de groep werden tips gegeven. Naar aanleiding van de tips heeft hij een puntenbriefje gemaakt, zodat hij alles aan zou stippen. Zijn verhaal voor de jury was aan de korte kant, maar hij nodigde wel uit tot vragen. Door de vragen van de jury kwam het hele verhaal aan bod. Het beantwoorden van de vragen ging hem veel makkelijker af dan een presentatie geven.

- Het heeft veel toegevoegde waarde als deelnemers ook onderling feedback geven. Het is zaak om als begeleider hiervoor tijd in te ruimen en deelnemers hiertoe aan te sporen.

De uitwisseling van deelnemers onderling is van groot belang. Iedereen leert van elkaar. Een van de deelnemers wilde niet uitbreiden maar verbreding van zijn bedrijf zoeken. Gaan voor kwaliteit en niet voor kwantiteit. Dit kwam niet heel specifiek naar voren in zijn oefenpresentatie. De andere deelnemers gaven aan dat dat zijn verhaal juist zo aantrekkelijk en anders maakte dan de andere. Door zijn presentatie iets aan te passen en op wat specifieke punten de nadruk te leggen, kwam hij met een sterker verhaal voor de jury.

- Als de begeleiders over relevante domeinkennis beschikken, bijvoorbeeld kennis van bedrijfsontwikkeling of sector kennis, vergroot dat substantieel de mogelijkheden om in de ochtendsessie feedback te geven. Hetzelfde geldt voor een match tussen juryleden en deelnemers. Feedback kan dan niet alleen worden gericht op presentatievaardigheden, maar ook inhoudelijk en deelnemers waarderen dit.
- Een presentatie opzetten over een eigen plan is geen vanzelfsprekendheid. Deelnemers leren hoe ze hun verhaal opzetten en opbouwen en welke onderdelen zeker in het verhaal naar voren moeten komen. De oefenpresentatie geeft de andere deelnemers extra aandachtspunten. Naast de professionele ondersteuning is de ondersteuning van de andere deelnemers van groot belang.
- Het is van groot belang in ogenschouw te nemen wie tegenover je staat en wat je van hen wilt (jury). Gebleken is dat een plan niet altijd innovierend hoeft te zijn, als de passie van de deelnemer maar overkomt in de boodschap.

Een van de deelnemers wilde zijn varkensbedrijf uitbreiden en verplaatsen. Niet uit innovatief oogpunt, maar omwille van efficiëntie en arbeidsverlichting. De manier waarop hij zijn plan presenteerde en verwoordde, sprak de jury enorm aan. Hij nam de jury mee in zijn verhaal en maakte hen deelgenoot van zijn plan.

Organisatie

Verder zijn er de volgende organisatorische aandachtspunten:

- Voor de Boksring dient men te beschikken over een locatie met internet-aansluiting, verder is het goed om een laptop en beamer mee te nemen voor de filmpjes van Dragons' Den.
- Het is praktisch om een even aantal deelnemers te hebben. Een aantal oefeningen worden in tweetallen uitgevoerd. Om het programma niet te lang te laten duren en om voldoende feedback te kunnen geven, is acht deelnemers het maximum.
- De Boksring hoeft niet per se sectorgericht opgezet te worden. Juist de verhalen van deelnemers uit andere sectoren kunnen de kennis van de deelnemers vergroten en anders tegen oplossingen doen aankijken.
- De Boksring kan uitgevoerd worden met een bestaande groep. Dit kan het leerrendement verder verbeteren omdat deelnemers elkaar reeds kennen en meer kritiek en suggesties durven geven.
- De Boksring is uitermate geschikt om als programma te worden opgenomen in het Groene onderwijs. Het is een goede manier om de vaardigheid van presenteren in een 'real life'-situatie te leren. De combinatie van theorie en praktijk maakt het voor de deelnemers zeer aantrekkelijk.

- Voor de uitvoering van de Boksring kan altijd een beroep gedaan worden op NAJK. Wel moet dan gezocht worden naar financiering. Dat kan via het onderwijs, kennisvouchers van provincies. Verder kan er ook een eigen bijdrage gevraagd worden van de deelnemers (€50,- is aanvaardbaar). Een eigen bijdrage vergroot de betrokkenheid van de deelnemers.

In bijlage III en IV zijn het gehanteerde draaiboek en enkele hulpmiddelen van de Boksring te vinden.

Conclusie

De Boksring is een geslaagd arrangement dat prima geschikt is om agrarisch ondernemers te helpen met het ontwikkelen van hun geloof in eigen kunnen, doorzettingsvermogen en bereidheid om risico's te nemen. Daarmee helpt de Boksring deelnemers om innovatieve plannen effectiever te kunnen implementeren, en uiteindelijk om meer innovaties te realiseren. Men kan ervan uitgaan dat deelnemers in hun uitgangssituatie al een zekere motivatie hebben om deze competenties te ontwikkelen; anders zullen zij niet instemmen met deelname aan dit arrangement waarbij er 'geen ontkomen aan' is.

4.2 Utopia

"Speeddaten voor allianties"

Utopia is een training in het sluiten van allianties. In een eendaagse ontmoeting met collega-ondernemers en personen en instanties 'van buiten' krijgen deelnemers de opdracht om in korte tijd hun bedrijfsplan of innovatieve voornemens te presenteren en gesprekspartners daarvoor te winnen. De gesprekspartners zijn zodanig gekozen dat ze op voorhand niet erg enthousiast zijn. Deelnemers moeten daarom anders dan gebruikelijk opereren en zoeken naar strategieën om de gesprekspartners te overtuigen van de eigen opvattingen en belangen.

Doelstelling

Dit leerarrangement is gericht op motivatievermogen, netwerkvermogen en vasthoudendheid. Het gaat om het leren overtuigen van anderen (personen, instanties) voor de eigen plannen, daartoe los te komen van je eigen drijfveren, en zich verdiepen in andermans belangen. Hierdoor is de ondernemer beter in staat om allianties te bouwen en in stand te houden.

Doelgroep

Utopia is vier keer georganiseerd met in totaal 22 deelnemers. Er kwamen voornamelijk ondernemers met groeiambities op dit arrangement af. Veehouders waren oververtegenwoordigd. Omdat het merendeel veehouder was, werkte het model relatief goed omdat veehouderij (momenteel) meer weerstanden in de samenleving oproept, zeker intensieve veehouderij. Overigens is het meest belangrijke dat deelnemers een bepaald probleem zien, bijvoorbeeld echt weerstand ondervinden, en bereid zijn daaraan te werken. De groep kan bestaan uit ondernemers, echter een mix met andere stakeholders is ook mogelijk.

Werkwijze

Ondernemers werken een strak programma af van ontmoetingen met mensen en instanties die zij moeten winnen voor hun eigen plan. In individuele

gesprekken (speeddates) met collega-ondernemers, afnemers, financiers of vertegenwoordigers van maatschappelijke partijen moeten zij hun gesprekspartners bereid vinden om medewerking te verlenen, bijvoorbeeld door te investeren, een vergunning te verlenen, geen bezwaar aan te tekenen, de naamsbekendheid van de ondernemer te promoten, samen te werken, etc. Utopia is geschikt voor het aanpakken van innovatiekwesties die de omgeving van de ondernemer raken; in de agrosector is dit gebruikelijk. Het gaat om innovaties die de ondernemer zelf niet kan implementeren zonder steun of toestemming van anderen. De deelnemers in deze leeromgeving vinden hun eigen weg en werken hard om hun doelen te bereiken, maar lopen vroeg of laat vast bij het aanvragen van vergunningen, het verkrijgen van middelen, etc. In de opzet zoals wij die gebruikten, duurde Utopia een dag:

- In de ochtend maakten de deelnemers eerst kennis in tweetallen om elkaar vervolgens aan de groep voor te stellen. Daarna bespraken zij hun ervaringen met het sluiten van allianties. Ze presenteerden hun plannen aan elkaar en oefenden zo voor het middagedeelte.
- Na de lunch arriveerden de panelleden: realistische ‘tegenstanders’ waarmee ondernemers in het echt ook te maken zouden kunnen krijgen. Ondernemers probeerden in individuele gesprekken met de panelleden (collega-ondernemers, afnemers, financiers of vertegenwoordigers van maatschappelijke partijen) hun gesprekspartners te winnen voor hun ondernemingsplan.

Vorbereitung

Deelnemers bereiden zich als volgt voor op een Utopia:

- Vervaardigen van een A4-tje met het in te brengen ondernemingsplan. Het is een plan op hoofdlijnen, niet te gedetailleerd en zonder cijfers. Maar wel de doelstellingen en beoogde aanpak (bijvoorbeeld een plattegrondje, positie ten opzichte van burens, beschrijving van alternatieven), en een beschrijving van welke weerstanden er te verwachten zijn.
- Als een deelnemer geen eigen bedrijf heeft, is dat niet problematisch, zolang er maar een innovatief voornemen is te benoemen en te beschrijven.
- Als een innovatief voornemen of plan niet op weerstand zal stuiten, dan verandert de opdracht in het verkrijgen van actieve medewerking van de gesprekspartner.

Voor de begeleiding kent de voorbereiding de volgende elementen:

- Keuze locatie, afspraken maken over consumpties en kosten gebruik locatie.
- Mailing naar deelnemers met uitleg over de Utopia, programma, locatie, tijd en instructie. Deelnemers krijgen tevens een indruk van wie straks de panelleden zijn, met informatie over waar die panelleden over gaan en wat hun specialismen zijn.
- Samenstellen van een panel van 2-3 personen, afhankelijk van het aantal deelnemers en (indien mogelijk) hun A4-tje met innovatieve plannen.
- Indien nodig ook het instrueren van (nieuwe) panelleden.

Programma

Een Utopia duurt – ook afhankelijk van het aantal deelnemers - zo'n 6 uur. Er wordt gestart om 9.30 uur of 10.00 uur. Om 15.30-16.00 wordt afgesloten met een evaluatie. Het ochtendprogramma kent de volgende opbouw:

- Kennismaking: in twee- of drietallen stelt men zich voor, daarna stelt iedereen zijn of haar buurman voor. Naast de gebruikelijke vragen (naam, type bedrijf, woonplaats) wordt het ijs gebroken door ook te vragen naar minder gebruikelijke dingen (waar houdt iemand wel/niet van, wat zou hij in een tweede leven doen?).
- Discussie: welke ervaringen hebben de deelnemers met het sluiten van allianties?
- Oefenen met elkaar; kritische vragen stellen en elkaar overtuigen van het eigen plan.
- Optioneel is er de mogelijkheid om een (of enkele) filmpje(s) te vertonen waarin mensen op verschillende manieren allianties proberen te sluiten en daar al dan niet in slagen.

Het middagprogramma kent de volgende opbouw:

- Introductie en voorstellen van de panelleden.
- Speeddatesessies van deelnemers bij de panelleden. Deelnemers gaan twee aan twee of drie aan drie (afhankelijk van totaal aantal deelnemers) met een panellid aan de slag. Ieder krijgt de gelegenheid om het eigen plan voor te leggen en de gesprekspartner te motiveren om medewerking te verlenen.
- Dit neemt per deelnemer en panellid 10-15 minuten in beslag (inclusief feedback). Daarna rouleren naar een ander panellid.
- Terugkijken van video-opnamen die zijn gemaakt, met aanvullende feedback. Daarbij mogen deelnemers elkaar ook suggesties doen.
- Aan het einde van de Utopia plenair opmaken van de balans: wat werkte wel en wat werkte niet bij het zoeken van medestanders?

Aandachtspunten

Bij het begeleiden van deelnemers is het goed om als uitvoerder met de volgende zaken rekening te houden:

- In de training gaan ondernemers op zoek naar de beste manier om voor hun plannen draagvlak te krijgen. De panelleden enthousiast krijgen, is natuurlijk het meest optimaal, maar dit hoeft niet altijd. Een uitkomst kan ook zijn dat ondernemers hun plannen bijstellen om draagvlak te creëren.

Een melkveehouder wil zijn bedrijf vergroten, mede met het oog op de afschaffing van de quotering. Hij wil de komende jaren groeien van 150 naar 250 melkkoeien en de oude ligboxenstal vervangen door een zogenaamde serrestal. Dat is een relatief goedkope stal met de uitstraling van een kas. In de vakbladen wordt de serrestal nogal positief beschreven, vooral vanwege de lagere kostprijs, maar is er naar verhouding weinig aandacht voor de (mogelijk) negatieve aspecten ervan, zoals de lichtoverlast in de avond/nacht en de schittering bij bepaald zonlicht. Tijdens de Utopia met burens en milieuorganisaties komen deze keerzijden aan bod en zal de veehouder op zoek moeten naar mogelijke aanpassingen van de serrestal, ook als die tot meerkosten leiden.

- In Utopia gaat het erom dat deelnemers zich actief verplaatsen in de positie van de ander: Waarom zou die ander instemmen met de eigen plannen? Wat heeft hij/zij eraan? Veel agrarisch ondernemers zijn zo 'geobsedeerd' door hun eigen plan en bedrijfsontwikkeling dat ze zich niet kunnen voorstellen dat anderen daar moeite mee kunnen hebben. Vaak

komt het ook door een gebrek aan echte communicatie en door vooroordelen over en weer.

- Tijdens een Utopia ervaren deelnemers dat het vaak lastig is om het ondernemingsplan aanvaardbaar, laat staan aantrekkelijk te maken voor mensen en instanties van buiten. Soms zitten zij bij een instantie omdat het niet anders kan, bijvoorbeeld vanwege een vergunning. Zelfs dan is de reactie vaak nog terughoudend en worden zij gevraagd meer te doen aan draagvlak in de buurt, landschappelijke inpassing, etc.

Een bedrijf met vleeskuiken-moederdieren wil uitbreiden met een tweede locatie voor vleeskippen. De ondernemer legt enthousiast uit waarom een tweede locatie nodig is (minder last van kruisbesmetting) en dat het nieuwe bedrijf via een samenwerking met andere ondernemers zeer energiezuinig wordt, ervan uitgaand dat dit laatste interessant is voor de gemeente. Hij krijgt echter nul op het rekest. De gemeente vraagt zich af waarom een bedrijf waaruit nu al een gezinsinkomen is te halen, moet uitbreiden: wat heeft de gemeente aan nog een bio-industriebedrijf, hoe energie-efficiënt ook?

- Panelleden moeten worden geïnstrueerd om streng te zijn. Deelnemers hebben de speeddate aangevraagd (zo is de spelregel) en het panellid heeft 10-15 min vrijgemaakt voor hen. De kunst is dat zij die minuten goed leren gebruiken!
- Het is raadzaam om de identiteit van panelleden 's ochtends al te onthullen, anders ontstaat bij deelnemers onnodig stress.
- Hoe meer deelnemers zich hebben voorbereid, des te beter het rendement. Idealiter bereiden zij van tevoren niet alleen het ondernemingsplan of -idee voor, maar bedenken ze zich ook wat de mogelijke kritiek kan zijn en hoe daaraan tegemoet is te komen. Belangrijk is om niet in de verdediging te schieten, maar om zich open te stellen voor suggesties.

Een varkenshouder die wil uitbreiden, krijgt te maken met een kritische, mondige buurman. Deze maakt zich zorgen om de volksgezondheid, de stank, een eventuele waardedaling van zijn huis, extra verkeersbewegingen en het welzijn van de varkens. Als de varkenshouder ziet dat een defensieve houding niet helpt, nodigt hij de buurman uit op zijn bedrijf. Hij neemt de zorgen over de effectiviteit van de luchtwasser serieus en stelt voor samen een luchtwasser uit te zoeken waar de buurman vertrouwen in heeft.

Organisatie

Ten slotte nog een aantal organisatorische aandachtspunten:

- Voor een Utopia hoeven geen speciale eisen gesteld te worden aan de locatie. Voor het groepswork is het verstandig om 2 of 3 verschillende ruimtes beschikbaar te hebben. Flip-over, kladblokjes en pennen voor aantekeningen zijn handig.
- De ideale groepsomvang is circa 6 deelnemers, met 2 of 3 panelleden.
- Tip: leg een pool aan van panelleden, want de ervaring leert dat geoffende panelleden sneller hun punt kunnen maken (iemand uit gemeentelijk bestuur, een 'boze buurman', een milieuactivist, een inkoper, iemand van provincie of waterschap, etc.)
- Een Utopia kan sectorgericht zijn, bijvoorbeeld voor de akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt of melkveehouderij, maar dat is niet nodig. In alle

sectoren krijgt men te maken met het sluiten van allianties en kan men dus van elkaar leren. Anderzijds krijgen deelnemers wel met verschillende “conflicten” te maken. Zo levert vooral de intensieve veehouderij weerstand op bij burens en milieu- en dierenwelzijnsorganisaties. Een tuinbouwer zal misschien eerder zoeken naar een partner voor de afzet van zijn product. Het voordeel van een sectorgerichte Utopia is bovendien dat de keuze voor panelleden daar nog verder op afgestemd kan worden.

- Een Utopia kan ook door een bestaande groep gedaan worden, bijvoorbeeld een studiegroep, het bestuur van een AJK of een groep studenten uit hetzelfde jaar of dezelfde studierichting. Het voordeel hiervan is dat men samen aan bepaalde vragen kan werken, de Utopia kan inpassen in een groter geheel (bijvoorbeeld het curriculum) en ook elkaar op een andere manier leert kennen. Bovendien is het risico op een matige opkomst kleiner.
- Voor financiering van de kosten van de Utopia kan een beroep gedaan worden op organisaties, het Groene onderwijs en kennisvouchers van provincies. Het vergroot de betrokkenheid van deelnemers als een eigen bijdrage wordt gevraagd. Na peiling lijkt een bedrag van 50 Euro per deelnemer aanvaardbaar.

Een akkerbouwer wil een verwerkingsunit voor vollegrondsgroenten, met spoelfaciliteit. Knelpunt zit bij waterafvoer. Hij wil dit zuiveren met een rietfilter en daar mogelijk subsidie op krijgen. Bij de provincie blijkt hij daarvoor aan het verkeerde adres, maar hij wordt wel doorverwezen naar de gemeente en het waterschap. Bovendien blijkt na enig doorvragen bij de provincie dat het huis niet aangesloten is op de riolering, maar op een septic tank. Door het water wat uit de septic tank loopt ook op het rietfilter aan te sluiten, kan de ondernemer een verbetering van de oppervlaktewaterkwaliteit bewerkstelligen. Als hij zijn plan op deze manier presenteert, zullen gemeente en waterschap daar wel oren naar hebben en mogelijk zelfs de aanleg betalen!

In bijlage III en IV zijn het gehanteerde draaiboek en enkele hulpmiddelen van de Utopia te vinden.

Conclusie

Utopia is goed geschikt om agrarisch ondernemers verder te helpen met het ontwikkelen van hun vasthoudendheid en vermogen om anderen te overtuigen. Dit zijn waardevolle competenties om innovatieve plannen te kunnen realiseren. Net als bij de Boksring zal het gros van de deelnemers in hun uitgangssituatie al een zekere motivatie hebben om deze competenties te ontwikkelen; bij Utopia moet men ‘life’ met tegenstanders in discussie en er is geen ontkomen aan.

4.3 Expeditie

“Externe oriëntatie en netwerken in de stad”

Een expeditie is een verkenning op onbekend terrein. Deelnemers gaan in vreemd gebied op stap met een vraag of op zoek naar inspiratie. In Ondernemen met Toekomst gingen agrarisch ondernemers op expeditie naar de stad om te achterhalen hoe ondernemers en consumenten denken over be-

paalde producten en hoe zij daar hun voordeel mee kunnen doen. In de loop van een dag gingen zij volgens een 'balboekje' in gesprek met diverse ondernemers, bijvoorbeeld een kok, een allochtone ondernemer, een supermarktondernemer, een marktverkoper, etc. De eerste gesprekken werden in koppels gevoerd, daarna gingen deelnemers individueel op pad. Tussendoor en na afloop kwam men gezamenlijk bijeen voor evaluatie.

Doelstelling

Dit leerarrangement is gericht op het versterken van het signalerings- en netwerkvermogen van agrarisch ondernemers. Vanzelfsprekend komt vrijwel iedereen wel eens in de grote stad, maar niet met het doel om inspiratie op te doen en contacten te leggen. De gekozen aanpak dwingt deelnemers om te netwerken en om situaties vanuit een ander perspectief te bekijken. Ook dwingt de aanpak om wildvreemde mensen aan te spreken en vergroot het daarmee het geloof in eigen kunnen.

Doelgroep

Er zijn in het kader van Ondernemen met Toekomst drie Expedities georganiseerd: in Rotterdam, Roermond en Amersfoort. In totaal waren er 12 deelnemers. De Expeditie is geschikt voor iedere ondernemer die behoefte heeft aan verfrissing, aan een nieuwe visie en een nieuw perspectief op zijn situatie. Een zekere proactiviteit is dringend gewenst, in de praktijk halen ondernemers die op innovatiegebied ambities hebben, het beste rendement uit de Expeditie.

Werkwijze

De Expeditie is gebaseerd op de aanname dat nieuwe contacten kunnen leiden tot inspiratie of nieuwe oplossingen voor oude problemen. Er zijn vele varianten van de Expeditie denkbaar, bijvoorbeeld deelnemen aan een agrarische studiereis of een wereldreis. In de hier beoogde opzet vindt de Expeditie plaats in een stedelijk gebied en duurt het een dag of een dagdeel. Eerst ontmoeten de deelnemers elkaar bij een centraal vertrekpunt. Een externe begeleider geeft aanwijzingen en hulp voor het maken van een vliegende start. Na de kennismaking en uitwisseling van doelstellingen gaan de deelnemers hun expeditiedoelen verder aanscherpen. Vervolgens gaan de deelnemers in twee- of drietallen op pad. Daarbij zijn twee varianten te onderscheiden:

- In de open variant zoeken deelnemers zelf naar gesprekspartners, in aansluiting op hun gekozen doelstellingen.
- In de halfgesloten variant heeft de organisatie vooraf zelf al een aantal relevante contacten geregeld, zodat deelnemers een vliegende start kunnen maken. Deelnemers spreken daarnaast ook zelf mensen aan.

De optimale invulling hangt af van de doelstellingen en wensen van deelnemers. Na een paar uur verzamelen de deelnemers op een locatie in de stad, wisselen ze ervaringen uit en passen ze zo nodig hun expeditievragen aan voor de tweede ronde. Afhankelijk van de samenstelling van de groep en de geformuleerde doelstellingen zijn meerdere tussentijdse verzamelbijeenkomsten mogelijk, waarin ervaringen worden uitgewisseld.

Vorbereiding

Deelnemers bereiden zich als volgt voor op een Expeditie:

- De eigen doelstellingen formuleren: Wat wil men in de stad bereiken? Is dat het opdoen van inspiratie? Bekijken hoe en in welke situaties eigen producten worden gebruikt? Contacten leggen met mogelijke afnemers?
- Bij de halfgesloten variant: nadenken en aan de organisatie doorgeven welke ondernemers men zou willen spreken (bijvoorbeeld een restauranthouder, verswinkel, bloemenkiosk, warenmarkt, consumenten).

Voor de begeleiding kent de voorbereiding de volgende elementen:

- Keuze startlocatie, afspraken maken over consumpties en kosten gebruik locatie.
- Mailing naar deelnemers met uitleg over de Expeditie, programma, locatie, tijd en instructie om vooraf het Expeditiedoel helder te krijgen. Deelnemers kunnen voor een bepaald tijdstip ook nog wensen doorgeven om bepaalde typen ondernemers of consumenten te spreken.
- Samenstellen van een infopakket over de stad waar de expeditie plaatsvindt:
- Stadskaart, info over openbaar vervoer.
- Weekmarkten (locatie, tijd).
- Print van typen bedrijven, afhankelijk van type bedrijf en interesse van deelnemers, bv. natuurvoedingswinkels, supermarkten, etnische ondernemers, slaggers, groentewinkels.

Programma

Een Expeditie kost zo'n 4-6 uur. Afhankelijk van de wensen van de deelnemers kunnen begin- en eindtijd gekozen worden. Het is mogelijk om te starten rond 12 uur en te eindigen rond 17.00. Een andere optie is om voor de middag te starten (rond 10 uur), halverwege tijdens de lunch ervaringen uit te wisselen en te eindigen zo rond 15.00. De start van de Expeditie omvat de volgende agendapunten:

- Kennismaking: naam, type bedrijf, wat deed je ertoe besluiten om deel te nemen aan deze Expeditie.
- Uitleg competenties 'externe oriëntatie' en 'netwerken', mede aan de hand van hand-out netwerken (zie bijlage IV).
- Korte presentatie van de ondernemer van de ontvangstlocatie: type bedrijf, waarom zo aangepakt, ervaringen en resultaten.
- Rondje: Wat is ieders expeditiedoel? Op basis van verschillen in ambitie uitdagen van deelnemers om doelen scherper te formuleren.
- Logistieke afspraken: samenstellen teams, uitwisselen 06-nummers om elkaar te kunnen bellen, afspraak voor tijd en locatie om elkaar te treffen voor uitwisseling.

Tussentijds kunnen een of meerdere overlegmomenten worden ingepland, meestal op de startlocatie. In elk geval worden halverwege onder het genot van een drankje of hapje ervaringen uitgewisseld:

- Wat heb je inhoudelijk opgedaan qua informatie en in de benadering van mensen?
- Zo nodig herformuleren expeditiedoel: vragen, wie nu benaderen.
- Eventueel andere samenstelling van de teams om voor nieuwe input te zorgen. Alternatief: deelnemers gaan de rest van de dag alleen op stap.

De dag wordt afgesloten met een plenaire sessie (borrel of maaltijd) om de balans op te maken:

- Inhoudelijk: ideeën, inzichten, zaken verder uit te zoeken, mensen te benaderen.
- Geleerde vaardigheden: type vragen stellen, mensen durven aanspreken, gesprek gaande houden en afronden, openstaan voor het onverwachte, etc.

Aandachtspunten

Bij het begeleiden van deelnemers is het belangrijk om met het volgende rekening te houden:

- De Expeditie kan verfrissend werken en sterke leerervaringen opleveren, maar het leerresultaat is moeilijk te sturen. Mensen gaan op Expeditie om afstand te nemen, nieuwe energie op te doen en de confrontatie met zichzelf en een andere omgeving aan te gaan. Er is wel het gevaar van vrijblijvendheid. Vooral gemotiveerde deelnemers halen een goed rendement uit de Expeditie, en het is zaak om als begeleiders 'vinger aan de pols' te houden.
- Een expeditie is geen excursie. Er is geen strak programma en hooguit een deel van de afspraken kan/moet vooraf door de organisatie worden 'geregeld'. Al gaande banen deelnemers zich een weg en stellen zij feitelijk het eigen programma samen. Dit lukt niet als een duidelijke doelstelling ontbreekt.
- Deelnemers weten niet precies wie en wat zij onderweg zullen ontmoeten. Onderweg kan blijken dat hun vragen bijstelling behoeven, bijvoorbeeld omdat geschikte contacten niet zijn te vinden of doelstellingen te ambitieus zijn. Bij tussentijdse evaluaties dient het doel dan te worden bijgesteld.

Een paar jonge agrariërs op Expeditie in een middelgrote stad willen van MKB-ondernemers weten of zij bereid zijn producten van jonge agrariërs uit de regio op te nemen in hun assortiment. In hun introductie leggen de agrariërs veel nadruk op de kostprijs van hun producten, die zou dan niet hoger zijn dan van het huidige assortiment. In de gesprekken met ondernemers van kaaswinkels, groentezaken, slagerijen en delicatessenwinkels komt al snel naar voren dat het argument 'kostprijs' niet iets is dat stedelijke ondernemers direct over de streep trekt. Voor hen spelen vooral zaken zoals kwaliteit, het onderscheidend vermogen van een product, uitstraling, leveringszekerheid, wijze van produceren waar je op kunt vertrouwen en een goede relatie met de leverancier.

- De kunst is open te staan voor het onverwachte en mensen durven aan te spreken. Dat kan verrassende resultaten opleveren. Tijdens een expeditie ervaren de deelnemers dat het niet moeilijk is om met onbekenden een kort gesprekje aan te knopen en zo ideeën op te doen voor het eigen bedrijf. Als zij inspelen op interesses van mensen of een beroep doen op hun expertise, zijn deze graag bereid verder te helpen. Mensen reiken ideeën aan of geven namen van mensen die verder kunnen helpen met bedrijfsactiviteiten.

Een deelnemer aan een expeditie wil meer weten over afzetmogelijkheden voor (producten van) hun paardenmelkerij. Korte gesprekken op de warenmarkt met consumenten bij een zuivelkraam leveren al een eerste indruk op. Paardenmelk is niet zo bekend. Bij een kraam van biologische producten blijkt dat de eigenaar regelmatig mensen krijgt die op verwijzing van hun

arts producten van paardenmelk kopen. Hij verkoopt deze producten, maar is niet gebonden aan de leveranciers en heeft wel interesse in het aanbod van de paardenmelkerij (type producten, prijzen, leveringscondities) en e-mailadressen worden uitgewisseld. Bij een kaaskraam is de koopman wel geïnteresseerd in de achtergronden van paardenmelkproductie, maar wil deze niet zelf verkopen. Wel heeft hij een goede suggestie voor een kleinschalige verwerker die mogelijk een drankje op basis van paardenmelk zou willen maken. En daar was deze deelnemer nu net naar op zoek!

Aangezien paardenmelk goed kan helpen bij huidproblemen, stappen we ook een zon- en fitnessstudio binnen. Ook hier zijn ze geïnteresseerd. De voedingsdeskundige zelf is niet aanwezig, maar kan in de loop van de week gebeld worden. Voor de afzet van cosmetica op basis van paardenmelk voeren we een paar korte gesprekjes met werknemers in drogisterijen. Het blijkt al snel dat de inkoop veelal centraal gaat en dat merknamen belangrijk zijn. Deze verkoopkanalen lijken niet zo geschikt te zijn voor kleine hoeveelheden, tenzij sprake is van franchisers die meer vrijheid hebben om hun assortiment samen te stellen.

- Het is belangrijk om te kunnen improviseren op de dag zelf. Bij de tussentijdse bijeenkomsten blijken deelnemers soms diverse doelstellingen te hebben/krijgen. Het is dan beter toe te staan om verder alleen op pad te gaan. Desnoods moet het programma iets worden aangepast omdat het bijvoorbeeld later begint (door laatkomers, verdwaalde deelnemers, etc.). Er moet ruim tijd worden ingepland om echt op Expeditie te gaan.

Organisatie

Bij de organisatie van een Expeditie is het verder goed om rekening te houden met:

- Een Expeditie hoeft niet per se in een grote stad te worden georganiseerd. Ook middelgrote steden of zelfs dorpen kunnen geschikte locaties zijn. Voor deelnemers is spreiding in bereikbare ondernemers en consumenten wel van belang.
- Een goede startplaats voor een expeditie is de warenmarkt: een informele setting met veel ondernemers en consumenten bij elkaar die deelnemers even kort kunnen aanspreken. Zo kunnen zij wat 'oefenen' met hoe mensen aan te spreken en leren hun vragen goed te stellen.
- Er bestaat het gevaar dat het programma op deelnemers wat vrijblijvend overkomt. Bij de vrijwillige edities van de Expeditie was sprake van veel uitval. Aansluiting bij bestaande groepen ondernemers geeft meer betrokkenheid, motivatie en homogeniteit, zodat koppels van ondernemers eenvoudig zijn te vormen. De doelstellingen van de Expeditie komen dan makkelijker uit de verf.
- Het is belangrijk om de Expeditie niet langer te maken dan strikt nodig. In de eerste versies werd een avondmaaltijd voorzien, maar die is eraf gehaald.
- Deelnemers hebben wel degelijk ook behoefte aan theorie, vooral over hoe effectief te netwerken (zie hand-out netwerken in bijlage IV).
- Voor financiering van de kosten van de Expeditie kan een beroep gedaan worden op organisaties, het Groene onderwijs en kennisvouchers van provincies. Het vergroot de betrokkenheid van deelnemers als een eigen bijdrage wordt gevraagd. Na peiling lijkt een bedrag van 50 euro haalbaar.

In bijlage III en IV zijn een voorbeeld van een draaiboek en gebruikte hulpmiddelen te vinden.

Conclusie

Mits goed georganiseerd en begeleid is de Expeditie een goed instrument om het signalerings- en netwerkvermogen van agrarisch ondernemers te ontwikkelen. Er dient te worden gewaakt voor vrijblijvendheid. Deelnemers gaan grote delen van de dag zelfstandig op pad, waardoor het gevaar van vermijdingsgedrag op de loer ligt. Verder dienen uitvoerders realistische verwachtingen te hebben over de snelheid waarmee toepassing van dit arrangement zich zal vertalen in concrete gerealiseerde innovaties. De Expeditie is primair gericht op inspiratie en niet op implementatie.

4.4 Generale repetitie

“Alle ingrediënten voor een geslaagde open dag”

In de Generale repetitie krijgen deelnemers als opdracht de organisatie van een Open Dag op het bedrijf van een van de deelnemers. Zij krijgen daarvoor een klein budget mee. De begeleider bewaakt de taakverdeling en teamrollen. De groep bepaalt zelf hoe vaak zij bij elkaar komt; het resultaat dient te zijn een geslaagde Open Dag, waar minimaal 200 mensen uit de omgeving op bezoek zijn geweest. Na afloop evalueren de deelnemers de Open Dag, vooral op de organisatorische punten.

Doelstelling

Dit arrangement heeft als doel het versterken van het organisatievermogen. Het gaat hierin om initiatief nemen, taken verdelen, praktische zaken regelen ofwel alle vaardigheden voor ondernemers om een geslaagde open dag te organiseren.

Doelgroep

In vergelijking met de andere leerarrangementen bleek de behoefte aan de Generale repetitie niet groot. Er werd een Generale repetitie georganiseerd met vier deelnemers. In dit geval kwamen er zeer ervaren ondernemers op het arrangement af. Dit is echter niet maatgevend voor wat andere uitvoerders kunnen verwachten; wij vermoeden dat de Generale repetitie voor aankomende ondernemers zeer geschikt is om verschillende competenties te oefenen, vooral als een open dag wordt georganiseerd met beperkte middelen en deelnemers worden gedwongen om andere mensen te moeten overtuigen. Toekomstige toepassingen moeten vooral in het Groene onderwijs worden gezocht.

Werkwijze

Deelnemers worden niet alleen getraind, maar gaan ook werkelijk een evenement organiseren. Daarbij ligt de nadruk op samenwerken binnen een team en het verdelen van taken, gericht op competentieontwikkeling. De deelnemers brengen vanuit hun eigen perspectief de (on)mogelijkheden om samen te werken in kaart. De begeleider is iemand die de groepsprocessen kan analyseren en sturen. Concreet omvat het arrangement minstens twee contactdagen:

- De eerste dag start het arrangement met een onderlinge kennismaking door de deelnemers. Eerst wordt in kaart gebracht welke ervaring men heeft met het organiseren van activiteiten, evenementen en open dagen

in het bijzonder. In samenspraak met de begeleider wordt doorgenomen waar ieders sterke en zwakke punten liggen. Op welke elementen van organisatievermogen is men complementair en welke benodigde competenties ontbreken? Vervolgens wisselen de deelnemers ideeën uit voor de invulling van de open dag. Iedereen is vooraf gevraagd om na te denken over de invulling hiervan. De dag eindigt met het gezamenlijk opstellen van een eerste versie van een draaiboek, alsmede een onderlinge taakverdeling.

- De tweede contactdag is de open dag zelf. De invulling hiervan is geheel aan de deelnemers. Zij maken zelf een planning en spreken een taakverdeling af. De begeleider is beschikbaar als coach en klankbord. Deelnemers kunnen ook besluiten om in de aanloop naar de open dag nog bijeen te komen. Aansluitend op de open dag vindt een evaluatie plaats, waarbij vooral wordt ingegaan op organisatorische aspecten.

Voorbereiding

De voorbereiding van deelnemers op de Generale repetitie bestaat uit:

- Nadenken over en eerste ideeën ontwikkelen voor de invulling van een open dag. Is het eigen bedrijf een geschikte locatie? Zo nee, weet de deelnemer een andere locatie? Welke activiteiten en/of bezienswaardigheden kunnen worden aangeboden? Welke doelgroep(en) liggen voor de hand (bijvoorbeeld scholieren, niet-agro ondernemers, politici, consumenten)? Is er uit de open dag zakelijk voordeel te halen en zo ja, wat? Wat wil de ondernemer op langere termijn met de open dag bereiken? Hoe is een open dag voor de doelgroep leuker te maken en wat is daarvoor nodig (bijvoorbeeld een GPS-spel met politici of een educatieve puzzeltocht voor scholieren)? Enzovoort.
- Reflectie op eigen sterke en zwakke punten. Wat houdt de deelnemer tegen om een open dag te organiseren? Waardoor zou zo'n dag kunnen mislukken en hoe is dit te ondervangen? Hoe kan de deelnemer andere deelnemers helpen om een open dag te organiseren?

Voor de begeleiding omvat de voorbereiding de volgende elementen:

- Keuze locatie, afspraken maken over consumpties en kosten gebruik locatie.
- Mailing naar deelnemers met uitleg over de doelstellingen en aanpak van de Generale repetitie, reservering van data, informeren over programma, locatie, tijd en benodigde voorbereiding.

Programma

De eerste dag van de Generale repetitie staat in het teken van kennismaking, uitwisseling van doelstellingen en ideeën en het ontwikkelen van een eerste versie van een gezamenlijk draaiboek. Het dagprogramma neemt vijf tot maximaal zes uur in beslag en is relatief eenvoudig:

- Kennismaking.
- Uitwisseling van ervaringen met organiseren van evenementen, inventarisatie en benoemen van ieders sterke en minder sterke punten.
- Conclusies trekken over een logische taakverdeling. Nadenken over de invulling van ontbrekende vaardigheden (bijvoorbeeld: hoe externe partij zoals een valkenier meekrijgen om gratis een demonstratie te geven op de open dag, etc.).
- Pauze en lunch.
- Uitwisseling van concrete ideeën voor de invulling.

- Doorhakken van knopen over locatie, ofwel welk bedrijf van een van de deelnemers.
- Opstellen van conceptprogramma, draaiboek en rolverdeling.

De deelnemers maken vervolgens zelf een planning in voorbereiding op de open dag. Afhankelijk van de doelstelling wordt een aantal voorbereidende bijeenkomsten georganiseerd. De groep maakt zelf een draaiboek voor de open dag. Direct na de open dag wordt een evaluatie gehouden, waarbij vooral wordt ingegaan op organisatorische aspecten.

Aandachtspunten

Om dit arrangement te doen slagen, zouden de begeleiders in elk geval met het volgende rekening moeten houden:

- Het is belangrijk om te inventariseren wie er in de groep zitten, ook bij bestaande groepen. En eerst aandacht te besteden aan wat de ervaring is van de verschillende mensen. Ook is het een goede keuze om ieders netwerk in kaart te laten brengen om zo effectief en efficiënt ieders kostbare tijd te benutten.

Een van de deelnemers blijkt over een hoge mate van senioriteit te beschikken. Hij blijkt al jaren actief te zijn geweest bij belangenbehartigende organisaties zoals ZLTO, waaronder in het bestuur, en het afgelopen decennium al diverse evenementen op zijn naam te hebben gebracht met duizenden deelnemers. Ter plekke wordt besloten om hem een coachende en begeleidende rol te laten vervullen naar de andere deelnemers. De ervaren deelnemer blijkt zelf ook de behoefte te hebben om zijn kennis op jongere collega's over te dragen en daaraan energie te ontleen.

- De deelnemers hebben belang bij het neerzetten van de prestatie. Juist variatie in de groep biedt goede mogelijkheden om samen te werken en de eigen sterke punten uit te buiten. Dit impliceert dat de ondernemers bereid moeten zijn om verschillende rollen in te nemen. Het is aan de begeleiders om te voorkomen dat deelnemers al te dogmatisch te werk gaan en juist ook eens proberen om zaken op een andere manier te organiseren.
- Doordat de open dag op het bedrijf van een van de deelnemers plaatsvindt, is er het risico van een ongelijke taakverdeling, namelijk als de betreffende ondernemer relatief veel werkzaamheden zelf gaat uitvoeren. Er dient te worden gewaakt voor een dominante invloed van een beperkt aantal deelnemers. Centrale vraag is welke zinvolle bijdrage iedere deelnemer kan leveren en wat dit hem/haar kan opleveren.
- De literatuur over projectmanagement geeft waardevolle aanknopingspunten voor de organisatie van een open dag. Het is vooral van belang om eerst een gezamenlijke, motiverende doelstelling te formuleren. Hieraan dient men relatief veel tijd te besteden. Vervolgens is het zinvol om tot een concreet projectplan te komen, compleet met mijlpalen en doorlooptijdplanning. Bijlage IV geeft een beknopt overzicht van literatuur over projectmanagement.

Organisatie

Bij de organisatie van een Generale repetitie dient men zich verder te realiseren:

- Voor de eerste dag gelden geen bijzondere eisen voor wat betreft de locatie. Voor de open dag zelf is het uiteraard essentieel dat ten minste één deelnemer zijn bedrijf beschikbaar wil stellen... bij toepassingen in het Groene onderwijs kan het voor de deelnemers een extra uitdaging zijn om een familielid of bevriende ondernemer zover te krijgen zijn bedrijf open te stellen voor een geselecteerde doelgroep.
- Een team van organiserende deelnemers bestaat uit 2 tot 4 personen om tot een zinvolle taakverdeling te kunnen komen. Bij grotere aantallen kunnen beter meerdere open dagen worden georganiseerd.
- In tegenstelling tot veel van de andere leerarrangementen is een hoge diversiteit in het deelnemersveld juist gunstig of in elk geval niet ongunstig. Het vergroot de kans dat deelnemers over complementaire vaardigheden en inzichten beschikken, die de kwaliteit van de samenwerking en de open dag ten goede kunnen komen.
- Geografische spreiding van de deelnemers is uit den boze. In de aanloop naar de open dag moeten deelnemers elkaar kunnen ontmoeten, anders zullen gemaakte afspraken snel niet worden nagekomen.
- Iedere groep deelnemers vraagt om een passende begeleider. In Ondernemen met Toekomst kwam een aantal ervaren ondernemers op het arrangement af en daar past een zware adviseur bij. Bij toepassingen in het Groene onderwijs zou juist een jongere adviseur een goede match zijn.

In bijlage III en IV zijn een voorbeeld van een draaiboek en enkele hulpmiddelen (checklists voor projectmanagement en -planning) te vinden.

Conclusie

De Generale Repetitie helpt om het organisatievermogen van agrarisch ondernemers te ontwikkelen. Dit arrangement kwam in Ondernemen met Toekomst minder goed uit de bus. Toekomstige uitvoerders willen we graag adviseren om dit arrangement vooral aan te bieden aan jongere ondernemers, dan wel in het Groene onderwijs. Daar is het organiseren van een open dag een flinke uitdaging waarvan deelnemers het nodige kunnen opsteken.

4.5 Coaching

"Ambitieverheldering, gericht op innovatieve beweging"

Dit arrangement bestond uit intervisiebijeenkomsten en individuele coaching van ondernemers, gericht op het in kaart brengen van de innovatieve ambities van ondernemers, alsmede het onderling feedback geven, met als uiteindelijk doel om ondernemers in beweging te krijgen. Van alle leerarrangementen werd Coaching het meest gekenmerkt door maatwerk.

Doelstelling

Met Coaching worden de competenties doorzettingsvermogen en risicobereidheid versterkt. Met dit arrangement werd gemikt op groepen ondernemers die een innovatief plan hadden gemaakt, maar daarmee nog niets hadden gedaan. De doelstelling was om ondernemers te helpen hun vastgelopen plan nieuw leven in te blazen. In de praktijk pakte dit arrangement breder uit; de deelnemers hadden vaak nog geen plan beschikbaar of slechts een deelplan of eerste aanzet. Daarom werd gemikt op algemene ambitieverheldering en strategieformulering voor het bedrijf, zodat de deelnemende ondernemers geïnspireerd en gemotiveerd zijn om aan de slag te

gaan met een voorgenomen nieuwe richting. Samenvattend is het doel om agrarisch ondernemers verder te helpen in het realiseren van hun plannen, en hiervoor is een noodzakelijke voorwaarde dat zij helder voor ogen hebben wat hun ambities zijn, opdat zij kunnen doorzetten en (beheerst) risico's kunnen nemen.

Doelgroep

We merken op dat Coaching een verhoudingsgewijs intensieve werkvorm is. Dit leerarrangement is drie keer georganiseerd, met in totaal negen deelnemers. Er hebben twee groepen in Brabant en één groep in Noord-Nederland gedraaid. De deelnemende ondernemers hadden één ding gemeen: zij voelden aan dat zij 'iets' moesten veranderen in hun bedrijf, maar schoten tekort in het gestructureerd omzetten van veelal vage ideeën in acties.

Werkwijze

Het leerarrangement bestond uit intervisiebijeenkomsten en individuele coaching. De bijeenkomsten waren gericht op het beter formuleren van de innovatieve ambities van de deelnemers en middels onderlinge feedback verdere aanscherping daarvan. Zoals gezegd voelden de deelnemers aan dat zij iets moesten veranderen, maar wat en hoe dit aan te pakken bleef 'in de lucht hangen'. Dit is begrijpelijk, daar datgene wat moet worden geïnnoveerd vaak op onbekend terrein ligt (bijvoorbeeld het vermarkten van producten, het opzetten van nieuwe business). Elk coachingstraject omvat drie bijeenkomsten met een groep deelnemers.

- De eerste bijeenkomst draait om kennismaking, het benoemen van verwachtingen en doelstellingen en het in kaart brengen van wat de deelnemer wil bereiken. Ook wordt vast nagedacht over wat deelnemers zouden kunnen doen om hun doelstellingen te verwezenlijken; dit heeft het karakter van een brainstorm. Voornaamste doel van de eerste dag is helder krijgen waar elke deelnemer staat en waar hij/zij naartoe wil. Feedback van andere deelnemers helpt om dit scherper te krijgen.
- De tweede bijeenkomst is gericht op de ontwikkeling van een actieplan. Deelnemers zetten hun ambities uiteen en geven aan hoe zij te werk willen gaan. Opnieuw is feedback van de coach en de andere deelnemers behulpzaam om innovatieve voornemens aan te scherpen. De tweede bijeenkomst eindigt met concrete afspraken over wat de ondernemer gaat doen.
- De derde bijeenkomst met ondernemers is naar eigen inzicht in te vullen. Een mogelijkheid is een inspirerende ondernemer als gastspreker uit te nodigen en hem/haar te laten reflecteren op de plannen van de deelnemers. Een andere mogelijkheid is het doorzetten van intervisiebijeenkomsten met deelnemers, vooral gericht op onderlinge feedback. Het is geen wet van meden en perzen dat een coachingstraject slechts drie bijeenkomsten omvat. Langere trajecten zijn mogelijk, afhankelijk van de omvang en samenstelling van de groep.

Vorbereiding

De voorbereiding voor de deelnemers bestaat uit:

- Bij de eerste bijeenkomst zicht hebben op de eigen vragen en ambities, ofwel vooraf nadenken waarom men deelneemt en wat men wil bereiken. Indien relevant, meenemen van de vastgelopen businessplannen.

- Voor de tweede bijeenkomst nadenken over een actieplan en wat men zou kunnen doen. Tevens nadenken over op welke punten men in elk geval feedback wil hebben tijdens de bijeenkomst en hier ook actief om vragen.

De begeleiders bereiden zich voor door onder andere:

- Keuze locatie, afspraken maken over consumpties en kosten gebruik locatie.
- Mailing naar deelnemers met uitleg over de Coaching, programma, locatie, tijd en instructie. Deelnemers krijgen tevens een indruk van wie de andere deelnemers zijn en hoe zij zich kunnen voorbereiden.
- Indien relevant: opvragen van vastgelopen ondernemings- of innovatieplannen van deelnemers en deze bestuderen.

Programma

Iedere bijeenkomst neemt een dagdeel in beslag. De eerste bijeenkomst is gericht op kennismaking, probleemafbakening en ambitieverheldering. De agenda omvat het volgende:

- Ontvangst en kennismaking: Wie ben je? Wat is je bedrijf? Noem een opvallende eigenschap van jezelf.
- Verwachtingen: Waarom zit je hier? Wat verwacht je van de bijeenkomst? Wat verwacht je van andere deelnemers? En van de begeleiders?
- Ambities: Wat houdt je bezig, waaraan wil je werken? Wat wil je na de bijeenkomsten hebben bereikt? Wat is voor jou het bewijs dat jouw vraag is opgelost? Wat gebeurt er als je de vraag niet oplost?
- Uitgangssituatie: Waar sta je nu?
- Eerste verkenning: Wat kun je doen?
- Afspraken en afsluiting.

In de tweede bijeenkomst wordt een actieplan ontwikkeld of een aanzet daartoe gegeven:

- Ontvangst en terugblik op eerste bijeenkomst.
- Wat kun je doen? Deelnemers zetten hun probleem/vraag of bedrijfsplan uiteen en krijgen feedback uit de groep en van de coach.
- Maken van keuzes: Wat ga je doen? Welke actie(s) zet je in gang?
- Concreet maken van de afspraken.
- Afsluiting.

De derde en eventuele volgende dagen zijn zoals gezegd naar eigen inzicht in te vullen. Een mogelijkheid is een voortgangsbijeenkomst of het uitnodigen van deskundigen of gastsprekers om te helpen bij specifieke problemen.

Aandachtspunten

De begeleiding van agrarisch ondernemers in een coachingstraject vraagt van de begeleiders onder andere het volgende:

- Coaching is gericht op het (verder) ontwikkelen van relaties die gebaseerd zijn op een vertrouwensband. Het arrangement is in beginsel geschikt voor alle ondernemers. De enige harde voorwaarden zijn dat de ondernemers en de begeleider willen en kunnen investeren in het contact en dat zij zich open kunnen opstellen. In de praktijk bleek vooral het 'ontmoeten van en kunnen praten met anderen in een vertrouwde, veilige omgeving' een belangrijk aspect.

- Het is belangrijk om deelnemers niet aan een format te onderwerpen, maar juist om maatwerk te bieden. Dit is vaak nodig. In Ondernemen met Toekomst werd bijvoorbeeld gemikt op ondernemers met vastgelopen innovatieplannen, maar de meeste deelnemers bleken minder ver. Daarop werd ter plekke besloten om het accent te leggen op intervisie en ambitieverheldering. Deelnemers hebben altijd met uiteenlopende vraagstukken en ambities te maken.

Drie voorbeelden ter illustratie van de diversiteit in vragen van ondernemers:

- De inspanningen van het vermarkten van producten (diensten) leveren niet de verwachte opbrengsten op. Wat kan hierin worden veranderd/verbeterd om wél het verwachte rendement uit alle inspanningen te halen?
- De overgang van melkveehouder naar producent van bio-energie verloopt moeizaam. Er zijn vele (procedurele) hobbels die genomen moeten worden. Hoe kan dit het beste worden aangepakt richting alle betrokkenen?
- Er liggen verschillende scenario's voor uitbreiding van het bedrijf. Wat is hierbij een goede keuze?

- Er moet veel ruimte zijn voor onderlinge feedback, dit wordt altijd zeer gewaardeerd. De rol van de begeleiders is vooral gericht op het sturen van gesprekken, doorvragen op momenten dat dit nodig is en deelnemers ondersteunen bij het doorvertalen naar hun eigen situatie.
- Essentieel onderdeel van een coachingstraject is dat de deelnemer zelf bepaalt waarin hij/zij zich wil ontwikkelen. De deelnemer stelt zichzelf doelen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn. Dit krijgt vorm in een actieplan waarin de deelnemer op basis van de zelfbeoordeling en feedback doelen formuleert en een implementatieplan uitstippelt.
- Vanzelfsprekend kan de begeleider randvoorwaarden stellen aan geformuleerde doelen en activiteiten en de deelnemer uitdagen tot meer. Meest belangrijk is echter het eigen initiatief van de deelnemer; het dient een bottom-upproces te zijn, gericht op het opdoen van ervaringen.
- Vervolgens is het zaak dat een begeleider ondersteunt en adviseert bij de uitwerking. Hij/zij speelt in een vertrouwelijke sfeer een begeleidende, informerende en aanjagende rol.

Organisatie

Tot slot zijn er een aantal aandachtspunten als men een coachingstraject wil organiseren:

- Er is een zekere homogeniteit vereist in het deelnemersveld. Groepen hebben idealiter een omvang van 5-8 personen. Belangrijk is dat deelnemers iets moeten delen, bijvoorbeeld afkomstig uit dezelfde sector, dezelfde groeifase of vergelijkbare innovatieproblemen. Onderlinge feedback wordt dan als veel waardevoller ervaren, en ondernemers krijgen onderling sneller een band.

In een coachingsgroep bevond één ondernemer zich in de pioniersfase, terwijl een ander zijn bedrijfsruimte commercieel beter wilde gaan benutten. De tweede persoon beschikte niet over een ondernemingsplan en was feitelijk een startende ondernemer. Daardoor was leren van elkaar niet direct

aan de orde. In de bijeenkomsten werd voor de eerste deelnemer aandacht besteed aan consolidatie en uitbreiding van activiteiten, deels voor de bestaande doelgroep, deels voor een nieuwe doelgroep. De tweede persoon is gedurende het traject tot inzicht gekomen dat ze haar kwaliteiten wilde inzetten als zelfstandig bedrijfsadviseur.

- De bijeenkomsten vinden idealiter plaats met tussenposen van 3 tot 6 weken.
- De ervaring leert dat deelnemers na de eerste bijeenkomst dusdanig enthousiast zijn, dat zij ook de volgende bijeenkomsten bijwonen. Er kan wel worden overwogen om een prikkel in te bouwen om 'no show' bij de eerste bijeenkomst te voorkomen, bijvoorbeeld door een bescheiden financiële bijdrage te vragen.
- Voor de werving van deelnemers is het beter om te beginnen met individuele gesprekken waarin begeleider en ondernemer een vertrouwensband kunnen opbouwen. Een coachingstraject op groepsniveau kan een logische stap zijn als ondernemers voor de verheldering van hun ambitie of het vlottrekken van hun plan gebaat zijn bij intervisie met andere, soortgelijke ondernemers. Al met al is het zaak om de ondernemer eerst zeer goed te leren kennen.

Ten slotte verwijzen we naar bijlagen III en IV voor een voorbeelddraaiboek en een stramien voor het uitvoeren van intervisiebijeenkomsten.

Conclusie

Van alle aangeboden arrangementen is Coaching het meeste 'maatwerk' omdat de individuele wensen en ambities van deelnemers centraal staan. Uitvoerders zullen dan ook op veel enthousiasme van deelnemers kunnen rekenen. De ervaring leert dat ambitieverheldering en het formuleren van strategische doelstellingen bij een deel van de ondernemers leidt tot meer innovatief gedrag en uiteindelijk meer gerealiseerde innovaties. Coaching kan bovendien een prima instrument zijn om een traject gericht op competentieontwikkeling te starten. Als eenmaal een band is opgebouwd met de ondernemer, kan deze geadviseerd worden over deelname aan andere leerarrangementen.

5 Aanbevelingen

De leerarrangementen en de Scan ondernemerschap zijn ontwikkeld door CLM en EIM, daarbij in de uitwerking actief ondersteund door NAJK en Syn-tens. Gedurende Ondernemen met Toekomst hebben we uiteraard niet nagelaten om lering te trekken uit onze ervaringen. Om de toolkit effectief te kunnen inzetten, doen we een aantal aanbevelingen en suggesties. In paragraaf 5.1 gaan we in op de doelgroep en de werving van ondernemers. In paragraaf 5.2 doen we aanbevelingen voor de implementatie van de toolkit.

5.1 Doelgroep en werving

Om de arrangementen te kunnen testen, bleek het een uitdaging om voldoende deelnemers te vinden. Bij de werving van ondernemers en aspirant-ondernemers is het belangrijk om met een aantal zaken rekening te houden.

Belangstelling uit selecte groep

Deelname aan de leerarrangementen is verre van vrijblijvend. Deelnemers worden in het diepe gegooid en moeten zelf aan de bak door presentaties te geven, na te denken over hun ambities, netwerkcontacten aan te gaan en discussies te voeren. De gehanteerde werkvormen zijn anders dan in het Groene vakonderwijs, waar in de regel nog traditionele werkvormen worden aangeboden (college, instructie) en de deelnemer zich passief kan opstellen. We hebben gemerkt dat (aspirant-)ondernemers die zich aanmelden, meer dan gemiddeld gemotiveerd zijn om hun competenties te ontwikkelen. In termen van de innovatiepiramide die het Ministerie van Economische Zaken hanteert, zijn vooral 'toepassers' in de arrangementen geïnteresseerd.

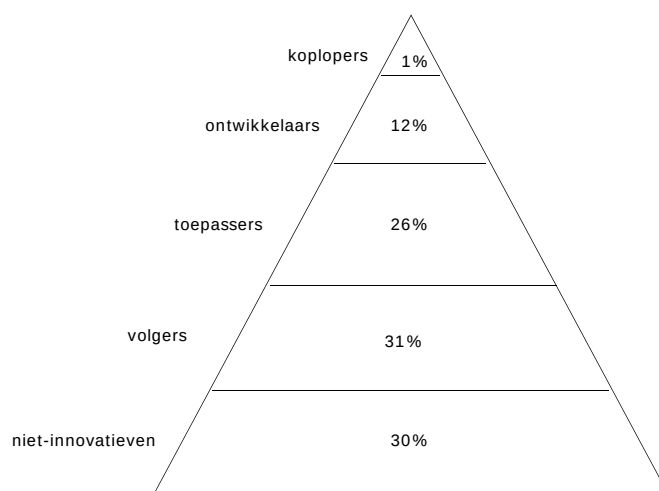
De innovatiepiramide is een segmentatie van kleine bedrijven op grond van hun innovatieve resultaten, inspanningen en voornemens.¹⁴ De innovatiepiramide onderscheidt vijf soorten innovatieve ondernemers:

- 1 *Koplopers* ontwikkelen zelf innovaties en doen expliciet en systematisch aan R&D. Gerealiseerde productinnovaties zijn nieuw voor hun markt of bedrijfstak.
- 2 *Ontwikkelaars* ontwikkelen eveneens zelf innovaties. Ze hebben eigen capaciteit voor de ontwikkeling van prototypes, echter zonder dat innovatie expliciet is georganiseerd door middel van R&D.
- 3 *Toepassers* realiseren innovaties waarbij het zowel om eigen ontwikkelingen als adopties kan gaan. Zij innoveren door het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en methoden.
- 4 *Volgers* ontplooiën zeer bescheiden innovatieve activiteiten en zijn vaak op adoptie gericht; innovaties die anderen hebben ontwikkeld en die zij kunnen overnemen.
- 5 *Niet-innovatieven* ontplooiën geen enkele innovatieve activiteit en hebben daar ook geen behoefte aan.

¹⁴ Gibcus, P. & J. de Jong (2008), Innovatiepiramide: Een segmentatie van het MKB, EIM: Zoetermeer.

Onderzoek van EIM geeft de volgende verdeling van agrarisch ondernemers over de innovatiepiramide (figuur 3).

figuur 3 Innovatiepiramide voor de agrosector



Koplopers en ontwikkelaars hebben in de praktijk weinig of geen belangstelling voor de leerarrangementen en/of de Scan ondernemerschap. Zij zijn van huis uit al goed in staat om te innoveren en hebben behoefte aan andere vormen van beleid (zoals deelname aan innovatieprogramma's, WBSO, etc.). Bij volgers en met name niet-innovatieven ontbreekt vaak de motivatie om mee te doen. Het is vooral het middensegment van toepassers dat bereid is om deel te nemen. Om de onderkant van de piramide te bereiken, is een andere aanpak nodig die buiten het bestek van Ondernemen met Toekomst valt.

Werving vraagt grote inspanning

Een ieder die de toolkit wil gaan gebruiken, dient er rekening mee te houden dat een flinke inspanning nodig is om deelnemers te werven. Het eenmalig adverteren van de leerarrangementen is beslist niet voldoende. Er is een behoorlijke inspanning nodig om naamsbekendheid op te bouwen, voordat ondernemers zich uit eigen beweging aanmelden. Er waren verschillende mailings nodig, alsmede het herhaaldelijk raadplegen van de netwerken van CLM en NAJK, om tot een acceptabel deelnemersaantal te komen. Voor toekomstige uitvoerders die vergelijkbare arrangementen vanaf de grond moeten opbouwen, zijn er globaal drie opties voor de werving:

- Op kleine, regionale schaal beginnen. Vervolgens het aantal deelnemers stapsgewijs uitbouwen naar andere regio's.
- Met een groot investeringsbudget direct streven naar landelijke bekendheid en dekking. Hiervoor zijn minstens honderdduizenden euro's nodig en waarschijnlijk miljoenen.
- Aansluiten bij bestaande regelingen, initiatieven en organisaties (zie hierna).

Vast staat dat het opzetten van een programma gericht op competentieontwikkeling geld kost – het is beslist niet iets dat een bestaande organisatie er 'even bij kan doen'.

'Gratis' heeft ook nadelen

We hebben de leerarrangementen en de Scan ondernemerschap gratis aangeboden, mede uit oogpunt van een laagdrempelige toegang. Dit had als voorspelbaar nadeel dat sommige deelnemers Ondernemen met Toekomst als vrijblijvendheid beschouwden. Het gevolg was dat een deel van degenen die zich hadden aangemeld, op de dag zelf niet kwam opdagen. Dit verschijnsel van 'no show' is te verhelpen door deelnemers vooraf een kleine bijdrage te vragen (circa 50 euro) of door deelnemers bij verhindering administratiekosten in rekening te brengen. Uiteraard moet hierbij de afweging worden gemaakt dat een financiële bijdrage een drempel opwerpt om mee te doen. In Ondernemen met Toekomst hebben we per arrangement steeds meer mensen uitgenodigd dan gewenst – in de praktijk kwam ⅓ tot ½ van de aangemelden niet opdagen.

Geografische spreiding is niet gunstig

Bij sommige leerarrangementen kwamen deelnemers uit alle windstreken in één groep terecht (bijvoorbeeld deelnemers uit Noord-Holland, Noord-Brabant en Overijssel). Dit bleek doorgaans niet gunstig. Lange reistijd was voor sommige deelnemers reden om alsnog van het arrangement af te zien. Vooral bij de Generale Repetitie, waarbij deelnemers gezamenlijk een open dag organiseren op een van de eigen bedrijven, is geografische nabijheid gewenst opdat andere deelnemers een zinvolle bijdrage kunnen leveren.

Streef naar bepaalde homogeniteit onder deelnemers

Bij de start van de leerarrangementen werden ondernemers 'rijp en groen' bij elkaar ingedeeld; deelnemers kwamen uit verschillende sectoren, windstreken en leeftijdsklassen. Soms was er te weinig raakvlak tussen deelnemers om van elkaar te kunnen leren. Met name bij het onderdeel Coaching was hiervan sprake. De bedoeling was om ondernemers te helpen een vastgelopen ondernemingsplan vlot te trekken, maar sommige deelnemers bevonden zich nog in het stadium van ambitieverheldering en het ontwikkelen van een plan. Bij andere leerarrangementen merkten we dat het arrangement beter liep als deelnemers een bepaalde achtergrond deelden; Utopia liep bijvoorbeeld beter als het arrangement werd aangeboden aan een groep studentondernemers die al langer met elkaar in de opleiding zaten. In dat geval hoefde de vertrouwensband die nodig is om elkaar feedback te geven, niet meer te worden opgebouwd. Het is derhalve zaak om te zorgen dat deelnemers iets gemeenschappelijks hebben, zoals de fase van bedrijfsontwikkeling, de sector/branche, de situatie waarin de ondernemer zich bevindt. Doelstellingen en verwachtingen dienen vooraf duidelijk te worden gecommuniceerd om te waarborgen dat deelnemers min of meer hetzelfde komen 'halen'.

Ook toepassing in Groen Onderwijs is mogelijk

Als onderdeel van het uittesten werden de arrangementen ook in het Groene onderwijs aangeboden. Dit betrof de Boksring en Utopia in de opleiding associate degree ondernemerschap (tweejarige deeltijd opleiding verkort HBO) bij Van Hall Larenstein in Leeuwarden, CAH in Dronten en AOC-Oost in Lochem. Beide arrangementen kunnen in het middelbaar en hoger Groen onderwijs, een rol spelen in de bewustwording en oefening. Het is wel zaak om de arrangementen goed te laten aansluiten bij de fase (en of inhoud) van de opleiding waar je in zit. Dat pleit voor een langere voorbereidingsperiode in plaats van een eenmalige interventie traject zoals noodzakelijker-

wijs in het project Ondernemen met Toekomst. Verder blijken deelnemers niet persé een bepaalde leeftijd of werkervaring nodig te hebben. Belangrijker is het hebben van een bedrijf waar men ambities heeft. Als deelnemers dat moeten 'spelen' hebben de realistische werkvormen van de leerarrangementen minder toegevoegde waarde.

Aansluiten bij bestaande groepen

De werving van deelnemers en het realiseren van een zekere homogeniteit in groepen is eenvoudig te realiseren door met de leerarrangementen bij bestaande groepen aan te sluiten. Zo verliepen Utopia en de Boksring merkbaar beter als deze werden gegeven aan groepen ondernemers die aan de genoemde scholingsprogramma's deelnamen. Met bestaande groepen werken heeft het voordeel van meer vertrouwen dat al aanwezig is, dat er geen werving nodig is en dat de betrokkenheid van deelnemers beter is.

5.2 Implementatie

Neem ruim de tijd voor een intake

Om belangstellende ondernemers toe te wijzen aan de leerarrangementen hebben we eerst de Scan ondernemerschap afgenomen. Bij lage scores op de betreffende competenties werd het bijbehorende arrangement geadviseerd. Achteraf gezien bleek dit te kort door de bocht; voor de intake van de ondernemer dient veel meer tijd te worden uitgetrokken. De Scan kan zeker een rol spelen bij de intake, maar van een mechanisch verband met de te adviseren leerarrangementen kan beter geen sprake zijn. Een betere aanpak is om de ondernemer eerst in een persoonlijk gesprek te leren kennen. Zo kunnen zijn/haar behoeften duidelijk worden om vervolgens een passend arrangement te adviseren. Uiteraard is zo'n aanpak tijdsintensief, en in Ondernemen met Toekomst ontbraken ons hiervoor de middelen. Niettemin is het – vanuit het oogpunt van effectiviteit en tevredenheid van de deelnemer – te prefereren om elk traject te beginnen met individuele coaching, waarin de behoeften en problemen van de ondernemer duidelijk worden. De Scan kan hierbij een ondersteunende rol spelen. In een coachingstraject dient de Scan als praatplaatje om met de ondernemer van gedachten te wisselen over zijn/haar ambities en ontwikkelpunten. Bijkomend voordeel is dat, door de vraag/behoeften vooraf helder te hebben, meer homogene groepen van deelnemers aan de overige leerarrangementen zijn samen te stellen.

Vorbereiding deelnemers is cruciaal

Er is gebleken dat deelnemers de leerarrangementen niet te vrijblijvend mogen opvatten. Ontwikkeling van competenties voor ondernemerschap vraagt om een actieve houding waarbij deelnemers zelf met de materie aan de slag gaan. Dit verschilt wezenlijk van traditionele opleidingssituaties met een docent voor de klas; lui achteroverhangen is er niet bij. Voor de uitvoerders ligt er de belangrijke taak om deelnemers vooraf glashelder over de doelstellingen en werkwijze te informeren en te waarborgen dat zij zich terdege voorbereiden. Voor deelname aan de Boksring of Utopia dienen ondernemers bijvoorbeeld over een ondernemings- of innovatieplan te beschikken.

Kleine groepen verdienen de voorkeur

De arrangementen zijn vrij kleinschalig van opzet waardoor veel aandacht voor de individuele ondernemer mogelijk is. Elk arrangement kent idealiter 5 tot 8 deelnemende ondernemers; alleen bij de Expeditie is een hoger aantal goed mogelijk. Met groepen van meer dan tien deelnemers is het niet goed mogelijk om iedereen de benodigde aandacht en feedback te geven. Ook wordt voor sommige deelnemers dan vermijdingsgedrag mogelijk.

Houdt leerarrangementen kort

Uit ervaring blijkt dat, gezien het feit dat ondernemers druk bezig zijn op hun eigen bedrijf, per arrangement gemiddeld maximaal 4 dagdelen aan 'contactmomenten' gewenst is. In de praktijk werden de meeste arrangementen op een enkele dag volledig uitgevoerd. Zolang de deelnemers zich goed voorbereiden, is dit een effectieve en realistische aanpak. Vanzelfsprekend kan een ondernemer individueel met een arrangement bezig zijn door plannen uit te werken en te realiseren (kansen zien en realiseren). Ook om deze reden is het raadzaam om individuele coaching het onderdeel van de toolkit te laten zijn dat de 'verbindende schakel' vormt met de andere leerarrangementen.

Er zijn ruime financiële middelen nodig

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de organisatie die de toolkit gaat aanbieden, een behoorlijke schaalomvang dient te hebben om effectief te zijn. We herhalen dat de werving vraagt om een aanzienlijke inspanning, dat voor de intake meer tijd nodig is dan in Ondernemen met Toekomst mogelijk was, dat groepen ondernemers redelijk homogeen moeten zijn en geografisch geconcentreerd en dat per arrangement kleine groepen de voorkeur verdienen. Met een veelvoud van tienduizend euro is geen effectief ondersteunend programma op te zetten. Effectieve ontwikkeling van ondernemersschapscompetenties zal eerder miljoenen euro's vergen!

Er is tijd nodig om 'ingespeeld' te raken

De geteste leerarrangementen zijn tijdens de rit verbeterd. We hebben niet nagelaten om op basis van tussentijdse evaluaties en eigen waarnemingen de aanpak bij te schaven. In algemene zin kan worden gesteld dat iedere uitvoeringsorganisatie tijd nodig heeft om de vormgeving van de arrangementen te verfijnen en beter af te stemmen op de wensen van ondernemers.

Vergeet de theorie niet

Alle leerarrangementen hadden een sterk actiegerichte aanpak. We sloegen ondernemers beslist niet met theorie om de oren. Toch bleek dat sommige deelnemers hieraan behoefte hebben. Dit is vanzelfsprekend, omdat sommige mensen graag eerst de theorie tot zich nemen (bijvoorbeeld: hoe ziet een goede presentatie eruit en waarop moet je letten) om vervolgens in de praktijk te oefenen. Gaandeweg hebben we per arrangement een aantal hand-outs ontwikkeld die in bijlage IV zijn opgenomen.

Blijf reflecteren

Een goede uitvoeringsorganisatie neemt niet of nauwelijks de tijd om zelfgenoegzaam achterover te leunen. Iedere context, arrangement en deelnemersgroep vraagt om een iets bijgestelde aanpak. Het is ook belangrijk om deelnemers continu feedback te vragen. Hiervoor is het evaluatieformulier in bijlage V een bruikbaar instrument.

Last but not least: heb realistische verwachtingen

Het aanbieden van leerarrangementen leidt ertoe dat agrarisch ondernemers beter in staat zijn om zelfstandig en effectief te opereren als zij kansen zien en realiseren. Zij verbeteren zich in termen van hun vermogen om andere mensen te motiveren, te netwerken, kansen te signaleren en de implementatie van innovaties te organiseren. Bovendien wordt hen meer vasthoudendheid, zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen bijgedraagt. Zulke competenties zullen zich echter niet direct vertalen in 'meetbare', concrete innovaties – effecten op de innovatieve resultaten zoals nieuwe producten of productieprocessen zijn hooguit pas op langere termijn aan te wijzen. In dit opzicht wijken interventies gericht op competentieontwikkeling af van klassieke instrumenten zoals subsidies en stimulering van samenwerkingsverbanden. Klassieke instrumenten zijn doorgaans gericht op het verhelpen van knelpunten als een innovatieproces eenmaal is gestart, en innovatieve eindresultaten zijn daar sneller zichtbaar.

BIJLAGE I Scan ondernemerschap

De Scan ondernemerschap meet 36 onderwerpen met in totaal 103 vragen. Deze bijlage geeft per onderwerp een overzicht van de vragen en antwoordmogelijkheden en van hoe elk antwoord wordt gewogen om tot een totaalscore te komen.

1. Houding ten aanzien van ondernemerschap

Innovatie is uitdagend.

Innovatie sluit aan op mijn persoonlijke voorkeuren.

Innovatie is het waard om vrije tijd in te steken.

Antwoorden en weging: volledig eens (score 100), overwegend eens (75), eens noch oneens (50), overwegend oneens (25), volledig oneens (0).

2. Ondernemend gedrag

Ik realiseer doelbewust vernieuwingen.

Ik ben ondernemend.

Mensen vinden mij innovatief.

Ik zie en realiseer kansen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

3. Ondernemende resultaten

Welke verbeteringen/vernieuwingen heeft u de afgelopen twee jaar in uw bedrijf gerealiseerd?

Vernieuwing of verbetering van producten of diensten.

Vernieuwing of verbetering van de interne organisatie.

Vernieuwing of verbetering van productie- of werkprocessen.

Nieuwe of verbeterde technieken, apparatuur en/of software.

Vernieuwing of verbetering van de marktbenadering.

Antwoorden en weging: ja herhaaldelijk (100), ja eenmalig (50), nee nooit (0).

4. Ondernemende intenties

Ik ga komend jaar aan de slag met innovatie.

Ik ga komend jaar risicovolle projecten opstarten.

Ik ga komend jaar nieuwe kansen nastreven.

Antwoorden en weging: zeker wel (score 100), waarschijnlijk wel (67), waarschijnlijk niet (33), zeker niet (0).

5. Signaleringsvermogen

Ik kijk actief naar trends en ontwikkelingen.

Ik heb contacten buiten mijn eigen directe omgeving.

Ik ben alert op nieuwe kennis en/of informatie.

Ik let op zaken buiten mijn eigen wereld.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

6. Creatief vermogen

Ik kom met originele invalshoeken.

Ik vraag me openlijk af hoe dingen beter kunnen.

Ik kom met revolutionaire ideeën.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

7. Analytisch vermogen

Ik scheid makkelijk feiten van meningen.

Ik weet problemen duidelijk in kaart te brengen.

In een brei aan informatie vind ik snel de grote lijnen.

Ik kan goed voor- en nadelen op een rijtje zetten.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

8. Motivatievermogen

Ik weet anderen te motiveren.

Ik let erop dat anderen graag meedoen, zonder dwang.

Ik weet het beste uit mensen te halen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

9. Organisatievermogen

Ik weet goed te organiseren.

Ik regel dingen snel en direct.

Ik werk gestructureerd.

Mijn planning blijkt realistisch.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

10. Proactief vermogen

Ik neem initiatief waar anderen dat nalaten.

Ik maak werk van mijn ideeën.

Ik pak dingen op die niet direct mijn taak zijn.

Ik beïnvloed mensen om vernieuwingen te steunen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

11. Netwerkvermogen

Ik probeer om nieuwe mensen te ontmoeten.

Ik doe aan actief netwerken.

Ik maak tijd om mijn relaties bij te houden.

Ik bezoek borrels en netwerkbijeenkomsten.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

12. Aanpassingsvermogen

Ik weet mij aan te passen.

Als situaties veranderen, stel ik mijn plannen makkelijk bij.

Ik speel gemakkelijk in op onvoorziene gebeurtenissen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

13. Risicobereidheid

Ik ben bereid risico's te nemen.

Ik toon lef.

Ik durf mijn nek uit te steken, ook als ik flink kan verliezen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

14. Geldingsdrang

Ik wil beter presteren dan anderen.

Zelfs als ik iets bereikt heb, wil ik nog beter worden.

Ik ben ambitieus.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

15. Geloof in eigen kunnen

Ik krijg problemen opgelost, als ik maar genoeg moeite doe.

Ik vertrouw op mijn vermogen om problemen op te lossen.

In benarde situaties weet ik wat te doen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

16. Vasthoudendheid

Mensen vinden mij een enorme doorzetter.

Als ik eenmaal ben begonnen, ga ik door tot het af is.

Als ik moe ben, werk ik toch door.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

17. Sociale oriëntatie

Ik kan goed met mensen overweg.

Ik raak in gesprek met onbekenden.

Ik ben in nieuwe kringen direct op mijn gemak.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

18. Dominantie

Ik heb graag wat te zeggen over anderen.

Ik krijg gelijk.

Mensen sluiten zich bij mijn mening aan.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

19. Vakkennis

Hoe is uw kennis in vergelijking met andere ondernemers in uw branche?

Mijn algemene vakkennis is...

Mijn kennis van de relevante technieken, apparaten en hulpmiddelen is...

Mijn productkennis is...

Mijn kennis van actuele trends en ontwikkelingen is...

Mijn kennis van de markt/afnemers is...

Antwoorden en weging: veel beter (100), beter (83), iets beter (67), gelijkwaardig (50), iets minder (33), minder (17), veel minder (0).

20. Kennis van bedrijfsvoering

Wat vindt u van uw kennis van de volgende aspecten?

Mijn kennis van bedrijfsvoering is...

Mijn kennis van management is...

Mijn kennis van strategievorming is...

Mijn kennis van organisatievraagstukken is...

Mijn kennis van administratieve vraagstukken is...

Antwoorden en weging: zeer groot (100), groot (75), redelijk (50), beperkt (25), nihil (0).

21. Werkervaring

Hoeveel werkervaring heeft u in totaal (in loondienst en/of als ondernemer)?

Antwoord: aantal jaren (weging niet van toepassing)

22. Ervaring als ondernemer

Hoeveel ervaring heeft u als zelfstandig ondernemer?

Antwoord: aantal jaren (weging niet van toepassing)

23. Ervaring in de branche

Hoeveel ervaring heeft u in uw huidige branche?

Antwoord: aantal jaren (weging niet van toepassing)

24. Opleidingsniveau

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding:

Antwoorden: universiteit, HBO, MBO, HAVO/VWO, VMBO/LBO/MAVO, basis-onderwijs, anders namelijk (weging niet van toepassing)

25. Ondernemersfamilie

Komt u uit een ondernemersfamilie (ouders, broers, zussen met eigen bedrijf)?

Antwoord: ja of nee (weging niet van toepassing)

26. Eerder bedrijf

Heeft u eerder een eigen bedrijf gehad, anders dan uw huidige bedrijf?

Antwoord: ja of nee (weging niet van toepassing)

27. Tijd

Ik heb tijd om nieuwe dingen te starten.

Als ik het wil, kan ik tijd vrijmaken om ideeën uit te werken.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

28. Toegang tot financiering

Ik heb middelen om te kunnen investeren.

Als ik het wil, kan ik externe financiering krijgen.

Indien nodig zou ik de benodigde middelen voor vernieuwing (tijd, geld) bij elkaar kunnen krijgen.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

29. Toegang tot nieuwe kennis

Ik weet waar ik ontbrekende kennis kan vinden.

Ik heb goede toegang tot externe kennisbronnen.

Ik ben in staat om me ontbrekende kennis eigen te maken.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

30. Stimulering familie/vrienden

Mensen in mijn privé-omgeving zijn positief over risico's.

Mensen in mijn privé-omgeving stimuleren me om kansen te grijpen.

Mensen in mijn privé-omgeving zijn enthousiast over mijn investeringsmogelijkheden.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

31. Stimulering zakelijke contacten

Mijn belangrijkste zakenrelaties zijn positief over risico's.

Mijn belangrijkste zakenrelaties stimuleren me om kansen te grijpen.

Mijn belangrijkste zakenrelaties zijn enthousiast over mijn investeringsmogelijkheden.

Antwoorden en weging: (bijna) altijd (100), vaak (75), regelmatig (50), soms (25), (bijna) nooit (0).

32. Concurrentie

Onze branche wordt gekenmerkt door felle concurrentie.

Onze marktpositie wordt bedreigd door intensieve concurrentie.

Antwoorden en weging: volledig (100), in hoge mate (75), in enige mate (50), in geringe mate (25), niet (0).

33. Technische turbulentie

Producten en diensten verouderen snel in onze branche.

In onze branche moet je regelmatig in nieuwe producten/diensten investeren om bij te blijven.

Antwoorden en weging: volledig (100), in hoge mate (75), in enige mate (50), in geringe mate (25), niet (0).

34. Afnemersdynamiek

De voorkeur van onze afnemers is onvoorspelbaar.

Onze afnemers verschillen onderling sterk in koopgedrag.

Antwoorden en weging: volledig (100), in hoge mate (75), in enige mate (50), in geringe mate (25), niet (0).

35. Marktgroei

Er zijn in onze markt veel mogelijkheden om uit te breiden.

Er is in onze markt een groot onontgonnen marktpotentieel.

Antwoorden en weging: volledig (100), in hoge mate (75), in enige mate (50), in geringe mate (25), niet (0).

36. Regulering

Onze branche is sterk gereguleerd.

Onze branche krijgt veel aandacht van beleidsmakers.

Onze branche kent meer wet- en regelgeving dan andere branches.

Antwoorden en weging: volledig (100), in hoge mate (75), in enige mate (50), in geringe mate (25), niet (0).

BIJLAGE II Benchmark

- De volgende tabel geeft de gemiddelde scores op de diverse onderwerpen uit de Scan ondernemerschap, berekend met de vragen en gewichten uit bijlage I.
- Er zijn niet alleen benchmarkscores beschikbaar voor het MKB en voor de agrosector in brede zin, maar ook voor zeven deelsectoren in de agrosector.
- Alle benchmarkscores hebben betrekking op bedrijven met 1-100 werkzame personen. Voor het grootbedrijf zijn (nog) geen benchmarkscores beschikbaar.
- Alle scores hebben een minimale waarde van 0 en een maximale waarde van 100, tenzij anders is vermeld.

	Onderwerp	akkerbouw	glastuinbouw	opengrondstuinbouw	graasdieren	hokdieren	paarden	gemengd	agrosector	MKB
<i>Mate van ondernemerschap:</i>										
1	Houding	72	75	69	68	70	76	70	71	74
2	Ondernemend gedrag	57	57	53	54	53	63	54	55	60
3	Ondernemende resultaten	65	65	62	55	59	61	54	58	67
4	Ondernemende intenties	58	56	54	56	59	57	56	56	59
<i>Kwaliteiten:</i>										
5	Signaleringsvermogen	71	70	61	66	69	69	67	67	67
6	Creatief vermogen	57	55	50	51	52	64	52	52	57
7	Analytisch vermogen	66	68	63	66	64	68	65	65	66
8	Motivatievermogen	59	62	58	53	56	68	56	56	67
9	Organisatievermogen	68	66	62	60	65	71	63	63	68
10	Proactief vermogen	55	55	52	46	52	64	51	50	61
11	Netwerkvermogen	51	45	39	41	45	48	44	43	45
12	Aanpassingsvermogen	66	60	57	60	63	63	61	61	63
<i>Persoonlijkheid:</i>										
13	Risicobereidheid	57	58	53	49	56	56	52	52	53
14	Geldingsdrang	62	69	59	57	65	62	63	60	61
15	Geloof in eigen kunnen	65	67	62	63	63	73	63	63	69
16	Vasthoudendheid	61	69	67	64	65	74	66	65	69
17	Sociale oriëntatie	58	55	54	55	56	66	61	56	65
18	Dominantie	43	47	46	41	46	50	45	43	45
<i>Kennis en ervaring:</i>										
19	Vakkennis	63	64	57	61	63	61	63	61	64
20	Kennis van bedrijfsvoering	58	57	57	60	61	60	58	59	58
21	Werkervaring	27	25	24	24	26	29	24	25	26
22	Ervaring als ondernemer	22	20	20	20	21	17	19	20	13
23	Ervaring in de branche	26	23	21	25	23	18	23	24	18
24	Opleidingsniveau: MBO (%)	50	40	45	58	59	34	57	53	29
	Opleidingsniveau: HBO/WO (%)	33	20	22	17	12	44	18	20	37
25	Ondernemersfamilie (%)	91	93	91	91	86	66	92	90	57
26	Eerder bedrijf (%)	5	18	11	9	14	25	9	10	22
<i>Toegang tot middelen:</i>										
27	Tijd	43	43	35	37	42	40	39	39	42
28	Toegang tot financiering	61	56	51	59	51	51	57	57	52
29	Toegang tot nieuwe kennis	68	65	61	65	66	69	68	66	65
<i>Directe omgeving:</i>										
30	Stimulering familie/vrienden	50	54	47	52	47	52	48	51	48
31	Stimulering zakelijke contacten	59	57	53	60	62	55	58	59	55
<i>Bredere omgeving:</i>										
32	Concurrentie	56	66	63	50	65	50	51	56	61
33	Technische turbulentie	45	59	41	40	46	36	41	43	53
34	Afnemersdynamiek	43	55	51	36	40	47	42	41	51
35	Marktgroei	38	43	42	40	35	48	38	40	45
36	Regulering	63	50	46	69	69	41	64	63	46

BIJLAGE III Draaiboeken

Deze bijlage geeft per leerarrangement een stappenplan/checklist voor de voorbereiding en uitvoering.

Boksring

Voorbereiding:

<i>Wat</i>	<i>Wie</i>	<i>Waar</i>	<i>Opmerkingen/eisen</i>
Informatiepakket over workshop "boksring" na selectie opstellen	Door NAJK	Kantoor	Pakket wordt opgestuurd naar deelnemers
Bepalen benodigde materialen, apparatuur, locaties	Door NAJK	Kantoor	Materiaal voor deelnemers en materiaal voor leiding/begeleiding Laptop/beamer/scherm, stroomkabel, internet Videocamera Flip-over en stiften
Opstellen opzet en eisen aan ondernemingsplan	Deelnemende agrariërs	Huiswerk	Uitleg/instructie vanuit NAJK per brief: wat moet je hebben bedacht als deelnemer?
Opstellen dagprogramma	Door NAJK	Kantoor	PowerPoint; bevat doel en opzet programma
Bepalen locaties (1 locatie voor 3-4 sessies?)	Door NAJK	Kantoor	Bepalen aantal en fysieke plek van de locaties
Kennismakingsvorm zoeken en voorbereiden	Door NAJK	Kantoor	
Zorgen voor enkele afleveringen van Dragons' Den	Door NAJK	Kantoor	
Juryleden regelen	Door NAJK	Kantoor	Circa drie juryleden; bank, financier en/of ondernemers
Kort focusspel	Door NAJK	Kantoor	Zoeken spel voor hernieuwde focus
Voorbereiden van begeleiden presentatieplan	Door NAJK	Kantoor	
Terugkoppelingsvormen bedenken	Door NAJK	Kantoor	Flip-over, voordracht, PowerPoint?
Evaluatieaanpak opstellen	Door NAJK	Kantoor	
Catering regelen	Door NAJK	Kantoor	Inhoud van eten/drinken, locaties, tijdstippen
Benaderen deelnemers met vraag voor opstellen ondernemingsplan: opstellen brief of e-mail met verzoek en aanvullende info over inhoudelijke zaken plan	Deelnemende agrariërs	Huiswerk	Vragen of deelnemers ondernemingsplan meenemen op de eerste dag

Dagprogramma:

<i>Wat</i>	<i>Wanneer</i>	<i>Wie</i>	<i>Waar</i>
Ontvangst met koffie met koek	9.30 – 10.00	Begeleiding en deelnemers	Boerderijvergader-ruimte met minimaal 2 ruimtes
Opening en uitleg doel en programma	10.00 – 10.10	Agaath/Peter aan deelnemers	Grote zaal
Kennismaking in tweetallen en daarna terugkoppelen of spel	10.10 – 10.30	Deelnemers o.l.v. Peter/Agaath	
Afleveringen van Dragons' Den bekijken	10.30 – 11.20	Deelnemers o.l.v. Agaath/Peter	Grote groep
Bespreken Dragons' Den (succesfactoren)	11.20 – 11.50	Deelnemers, o.l.v. Agaath/Peter	Grote groep (flip-over)
Mindmapoefening uitleggen en spelen	11.50 – 12.15	Deelnemers, o.l.v. Agaath/Peter	
Lunch	12.15 – 12.45		Grote tafel
Kort focusspel voor betrokkenheid en focus deelnemers	12.45 – 12.55		
Presentatieplan ma-	12.55 – 13.30	Deelnemers opde-	Twee aparte zaaltjes

ken		len in groepen van max. 3 pers. Ze gaan n.a.v. de tips in de ochtend een plan maken en bespreken dit met elkaar.	
Terugkoppeling grote groep	13.30 – 14.00	Deelnemers o.l.v. Agaath/Peter	
Mogelijkheid om plan aan te scherpen	14.00 – 14.25	Kleine groepjes	
PAUZE koffie/thee	14.25 – 14.45	Deelnemers plenair	Grote zaal
Presentaties 6 x 5 minuten	14.45 – 15.15	Deelnemers voor de jury o.l.v. Agaath/Peter	Video-opnames maken
Evaluatiebespreking samen met de jury (10 min per deelnemer)	15.15 – 16.15	Deelnemers en jury, o.l.v. Agaath/Peter	Centrale zaal: video-opnames terugkijken
Evaluatie en afsluiting	16.15 – 16.45		Grote tafel

Utopia

Vorbereiding:

Wat	Wie	Waar	Eisen/opmerkingen
Informatie over arrangement na selectie	Door CLM aan deelnemers	Kantoor	Uitnodiging met info vanuit CLM (JvV/EH) per brief
Ondernemingsplan opstellen	Deelnemende agrariers	Huiswerk	Uitleg/instructie vanuit CLM per brief: wat moet je hebben bedacht? En waarvan moet je anderen overtuigen?
Bepalen benodigde materialen, apparatuur, locaties.	CLM	Kantoor	Eventueel materiaal voor deelnemers en materiaal voor leiding/begeleiding Laptop/beamer/scherm, stroomkabel, internet Videocamera Flip-over en stiften
Werving juryleden	CLM	Kantoor	Werving mensen die je moet overtuigen: afnemer, milieu-activist, wethouder, buurtvertegenwoordiger, etc.

Dagprogramma:

Wat	Wanneer	Wie	Waar
Ontvangst met koffie en koek	9.30 – 9.45	Deelnemers	Boerderijvergader-ruimte met meerdere plekje's? CLM?
Opening en uitleg doel en programma	09.45 – 10.15	Door begeleiders aan deelnemers	Grote zaal
Kennismaking in tweetallen en daarna terugkoppelen of spel	10.15 – 10.30	Door deelnemers o.l.v. begeleiders	
Delen ervaringen allianties vormen tot nog toe	10.30 – 11.10	Door deelnemers o.l.v. begeleiders	
Spel om los te komen	11.10 – 11.20	Door deelnemers o.l.v. begeleiders	In kring, dus ruimte...
Speeddaten met collega-ondernemers ronde 1	11.20 – 11.30 (speeddaten duurt normaal 5-10 min)	Deelnemers, begeleiders lopen rond	Tafeltjes per tweetal (dus 3 in totaal)
Speeddaten met collega-ondernemers ronde 2	11.30 – 11.40	Deelnemers, begeleiders lopen rond	Tafeltjes per tweetal
Nabespreken: korte reactie, moeilijk, ging het goed? Wat anders?	11.40 – 11.50	Deelnemers plenair o.l.v. begeleiders	
Speeddaten met collega-ondernemers ronde 3	11.50 – 12.00	Deelnemers, begeleiders lopen rond	Tafeltjes per tweetal
Lunch	12.10 – 12.45		Grote tafel
Kort focusspel	12.45 – 12.55		
SD met afnemer of bestuurder	12.55 – 13.25	Deelnemers opdelen in 2 groepen	Twee aparte zaaltjes

		van 3, in totaal 3 rondes van ieder 3 gesprekken, waarbij de anderen luisteren en aantekeningen maken; begeleiders leiden nabespreking	
Nabespreken	13.25 – 13.40		
SD met afnemer of buurt/milieuvereniging	13.40 – 14.10		
Nabespreken	14.10 – 14.25		
PAUZE koffie/thee	14.25 – 14.45	Deelnemers plenair	Grote zaal
SD met bestuurder of buurt/milieuvereniging	14.45 – 15.15	Deelnemers opdelen in 2 groepen van 3	Twee aparte zaaltjes
Nabespreken	15.15 – 15.30		
Nabespreken plenair: Wat werkte er wel/ wat werkte er niet/ wat zou je anders doen?	15.30 – 15.50	Deelnemers plenair	
Afsluiten + evaluatie	15.50 – 16.05	Deelnemers plenair	
Borrel	16.05 – 17.00		

Expeditie

Voorbereiding:

Wat	Wie	Waar	Eisen/opmerkingen
Opzetten plan voor expeditie, wat is een leuke opdracht geven de deelnemers?	CLM	Kantoor	Concreet invullen, keuze voor steden, aard bezoeken, etc. Mogelijke vraagstukken voor deelnemers: •Ik weet niet wat de uiteindelijke eindafnemers/gebruikers van mijn producten doen of willen weten •Wat kunnen ze aan mij doorgeven zodat ik mijn bedrijfsvoering kan verbeteren •Zijn er mogelijkheden/wensen voor langdurigere samenwerking/contact voor optimaliseren •Wat kunnen we voor elkaar betekenen? Mogelijke opdracht: •Gezamenlijk een nieuw(e) product/aanpak/samenwerking opzetten •Een lijst opstellen van verbeterpunten/uitwisseling van informatie (bestendige structuur) •Eigen voorstellen deelnemers, gesprekspartners in de keten
Bepalen opdracht en selectie externe personen	CLM	Kantoor	Opdracht moet prikkelend zijn om versterken externe oriëntatie en netwerken mogelijk te maken. Hulpmiddelen: Gouden Gids, eigen netwerk.
Opstellen en opsturen informatiemateriaal voor te benaderen externe personen	CLM	Kantoor	Korte uiteenzetting van doel en type ondernemers dat op expeditie komt. Selectiecriteria: te bezoeken ondernemers die ook over goede externe oriëntatie en netwerkcapaciteiten beschikken, bijv. o Kok: kleine zelfstandige/kok in een groter restaurant o Allochtone ondernemer: food en agro o Supermarktondernemer, keten, franchiseneemer o Marktverkoper o Consumenten Wat is beslissingsbevoegdheid van elk van de te bezoeken ondernemers?
Selecteren locaties in de gekozen steden	CLM	Kantoor	Plaatsen voor 1 ^e ontmoeting (briefing), lunch, koffie en avondprogramma. Eis locaties niet te ver uit elkaar.
Benaderen externe personen programma	CLM		Telefonisch en daarna schriftelijk
Logistiek, bereikbaarheid locaties en reisbaarheid in stad zelf			Zie selectie locaties in de gekozen steden Te bezoeken ondernemers dienen ruimte te hebben voor ontvangst van ondernemers, roulerend systeem van gesprekken per dag. Tijdstip in overeenstemming met te bezoeken ondernemer afstemmen.

Mogelijke uitvoering (programma van één dag):

Wat	Wanneer	Wie	Waar
Ontvangst op verzamelpunt;	09.00	allen	2 steden

versnapering			Noord en zuid
Toelichting op dagprogramma en opdracht en verdeling deelnemers	09.00 – 09.45	begeleiding	Horecagelegenheid in stad
Reistijd naar betreffende gesprek	09.45 – 10.15	allen	
Gesprek met ondernemers 1 ^e ronde	10.15 – 11.15	allen	
Reistijd naar betreffende gesprek	11.15 – 11.45	allen	
Gesprek met ondernemers 2 ^e ronde	11.45 – 12.45	allen	
Lunch en korte evaluatie	12.45 – 13.00	allen	
Reistijd naar betreffende gesprek	13.00 – 13.30	allen	
Gesprek met ondernemers 3 ^e ronde	13.30 – 14.30	allen	
Reistijd naar betreffende gesprek	14.30 – 15.00	allen	
Gesprek met ondernemers 4 ^e ronde	15.00 – 15.30	allen	
Korte pauze en reistijd naar betreffende gesprek	15.30 – 16.30	allen	
Gesprek met ondernemers 5 ^e ronde	16.30 – 17.30	allen	
Reistijd naar eetgelegenheid	17.30 – 18.00	allen	
Gezamenlijk eten	18.00 – 19.30	allen	
Evaluatie in café	19.30 – 21.30	allen	
Borreltje en afsluiting	21.30 – 22.30	allen	

N.B. Andere optie is om programma open te laten en de deelnemers zelf relevante mensen aan te laten schieten tijdens een tocht door de stad. Dit kan verrassende aspecten opleveren maar vergt wel meer van het organisatietalent/improvisatietalent van de deelnemers. De mensen die worden benaderd, dienen wel open te staan voor deze aanpak en er tijd voor in te ruimen.

Generale repetitie

Vorbereitung:

Wat	Wie	Waar	Opmerkingen/eisen
Informatiepakket over workshop "generale repetitie" na selectie opstellen	Door NAJK	Kantoor	Pakket wordt opgestuurd naar deelnemers
Bepalen benodigde materialen, apparatuur, locaties	Door NAJK	Kantoor	Materiaal voor deelnemers en materiaal voor leiding/begeleiding Laptop/beamer/scherm, stroomkabel, internet Videocamera Flip-over en stiften
Opstellen opzet en eisen aan open dag	Deelnemende agrariërs		Uitleg/instructie vanuit NAJK per brief: wat moet je hebben bedacht als deelnemer?
Opstellen dagprogramma	Door NAJK	Kantoor	PowerPoint? Bevat doel en opzet programma
Bepalen locaties	Door NAJK		Bepalen aantal en fysieke plek van de locaties
Vorbereidend op de eerste bijeenkomst bedenken deelnemers wat voor onderwerp ze de open dag kunnen geven.	Deelnemende agrariërs	Huiswerk	Uitleg/instructie vanuit NAJK per brief: wat moet je hebben bedacht?
Opstellen draaiboek	Deelnemende agrariërs	Huiswerk	Uitleg/instructie vanuit NAJK per brief: eisen aan draaiboek
Benodigde middelen voor organisatie open dag	NAJK		Bevoegdheden, taken, financiële middelen: communicatie aan deelnemers

Dag 1 (vorbereitung Open Dag door deelnemers):

Wat	Wanneer	Wie	Waar	Benodigd
Ontvangst met koffie en koek	9.00 – 09.15	Deelnemers	Boerderij-vergader-ruimte	Catering + locatie regelen, Agaath/Peter

Opening en uitleg doel en programma	09.15 - 09.30	Door Agaath/Peter aan deelnemers	Plenair	
Bespreken informatiepakket over workshop met deelnemers	Ter voorbereiding op bijeenkomst, Sept.	Door NAJK aan deelnemers		Uitnodiging met info vanuit NAJK per brief/mail
Kennismaking in tweetallen en daarna terugkoppelen of spel	10.10 – 10.30	Door deelnemers o.l.v. Peter/Agaath		Kennismakingsvorm zoeken/voorbereiden aug./sept. Agaath
Delen ervaringen met evenementen organiseren tot nu toe	10.30 – 11.10	Door deelnemers o.l.v. Peter/Agaath		2/3 vragen voorbereiden voor deelnemers, aug./sept. (Agaath/Peter)
Ideeën uitwisselen voor onderwerpen voor een open dag	11.10 – 11.25	Door deelnemers o.l.v. Agaath/Peter	Grote groep	Flip-over regelen (Agaath)
Keuze maken en rollen gaan verdelen. Plan van aanpak maken.	11.25 – 12.15	Deelnemers, o.l.v. Agaath/Peter	Grote groep/flip-over	Zelf voorbereiden van succesfactoren
Voorbeeld analyseren	12.15 – 12.30	Deelnemers, o.l.v. Agaath/Peter		Voorbeeld uitwerken/opzoeken en vragen voorbereiden (Agaath/Peter)
Beoordeling/check draaiboek open dag zoals door deelnemers gemaakt	12.30-13.30			
Lunch	13.00 – 13.30		Grote tafel	Regelen catering (Agaath)

De deelnemers maken vervolgens zelf een planning in voorbereiding op de open dag. Afhankelijk van de doelstelling worden er een aantal voorbereidende bijeenkomsten georganiseerd. De groep maakt zelf een draaiboek voor de open dag. Aansluitend op de open dag wordt een evaluatiebijeenkomst gepland, waarbij vooral wordt ingegaan op organisatorische aspecten.

Coaching

Voorbereiding:

Wat	Wie	Waar	Opmerkingen/eisen
Informatiepakket over arrangement na selectie opstellen	Door CLM, NAJK en Syntens	Kantoor	Pakket wordt opgestuurd naar deelnemers
Bepalen benodigde materialen, apparatuur, locaties	Door CLM, NAJK en Syntens	Kantoor	Materiaal voor deelnemers en materiaal voor leiding/begeleiding Laptop/beamer/scherm, stroomkabel, internet Videocamera Flip-over en stiften
Opstellen dagprogramma's	Door Syntens	Kantoor	PowerPoint; bevat doel en opzet programma
Bepalen locaties en catering	Door NAJK & CLM	Kantoor	Bepalen aantal en fysieke plek van de locaties
Kennismakingsvorm zoeken en voorbereiden	Door Syntens	Kantoor	
Vastleggen externe ondernemer voor clinic	Door CLM	Kantoor	Coachingeigenschappen ondernemer belangrijker dan relevante domeinkennis
Voorbereiding deelnemers	Deelnemende agrariërs	Huiswerk	Benaderen deelnemers met vraag vastgelopen ondernemingsplan: opstellen brief of e-mail met verzoek en aanvullende info over inhoudelijke zaken plan

Dag 1 (kennismaking en probleemaftakening):

Wat	Wanneer	Wie	Waar
-----	---------	-----	------

Ontvangst en lunch	13.00	allen	nader te bepalen
Rondje kennismaking - Wie ben je? - Wat is je bedrijf? - Noem een opvallende eigenschap van jezelf	13.30	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Rondje verwachtingen - Waarom zit je hier? - Wat verwacht je van de bijeenkomst? - Wat verwacht je van andere deelnemers? - En van de begeleiders?	14.00	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Wat wil je bereiken? - Wat houd je bezig, waaraan wil je werken? - Wat wil je na de bijeenkomsten hebben bereikt? - Wat is voor jou het bewijs dat jouw vraag is opgelost? - Wat gebeurt er als je de vraag niet oplost?	14.30	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Pauze	15.15	allen	nader te bepalen
Waar sta je nu? - Wat is de kern van de huidige situatie? - Zijn er anderen bij betrokken? - Wat heb je tot nu toe gedaan? - Welke acties heb je ondernomen? - Wat was het effect daarvan? - Welke obstakels moet je overwinnen (bij jezelf, het bedrijf, daarbuiten)? - Wie of wat zou jou kunnen helpen?	15.45	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Eerste verkenning: wat kun je doen?	16.45	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Afspraken en afsluiting	17.15	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen

Dag 2 (ontwikkeling actieplan):

<i>Wat</i>	<i>Wanneer</i>	<i>Wie</i>	<i>Waar</i>
Ontvangst en lunch	13.00	allen	nader te bepalen
Terugblik op eerste bijeenkomst	13.30	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Wat kun je doen? Deelnemers zetten hun probleem/vraag of bedrijfsplan uiteen en krijgen feedback uit de groep en van de coach	14.00	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Pauze	15.15	allen	nader te bepalen
Maken van keuzes: - Wat ga je doen? - Welke actie(s) zet je in gang? - Concreet maken van de afspraken	15.45	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen
Afsluiting	17.15	deelnemers o.l.v. coach	nader te bepalen

De derde dag met ondernemers is naar eigen inzicht in te vullen. Een mogelijkheid is een inspirerende ondernemer als gastspreker uit te nodigen en hem/haar te laten reflecteren op de plannen van de deelnemers. Een andere mogelijkheid is het doorzetten van intervisiebijeenkomsten met deelnemers, vooral gericht op onderlinge feedback.

BIJLAGE IV Hulpmiddelen

Deze bijlage geeft per leerarrangement een of meerdere hulpmiddelen die kunnen worden ingezet, zoals checklists voor ondernemers, achtergrondinformatie en stappenplannen.

Boksring

Hand-out elevator pitch

Waarvoor heb je een elevator pitch nodig? Stel dat je op een feestje onverwachts wordt voorgesteld aan de directeur van een bedrijf waar je graag zou werken. Hij vraagt wat je zoal doet en na een paar seconden bedenktijd is het enige wat je kunt uitbrengen: "Ja, eh, iets met computers."

Helaas, je hebt de kans van je leven gemist. De ogen van je gesprekspartner zoeken al naar iemand anders om mee te praten. Hoe anders had het kunnen lopen als je hem had kunnen uitleggen wat een kei van een webdesigner je bent? De elevator pitch kan van pas komen in de meest uiteenlopende situaties, bijvoorbeeld tijdens een congres of seminar, op feestjes of in de pauze van een theatervoorstelling. Zelfs bij sollicitaties is de elevator pitch nuttig – wie kent niet de gevreesde openingsvraag: "zo, vertelt u maar eens wat over uzelf". Met de juiste voorbereiding heb je altijd een vloeiend en passend antwoord paraat. Hou daarbij rekening met het volgende:

- Begin met een sprankelende binnenkomer om de aandacht van je gesprekspartner te trekken.
- Vervolgens vertel je wie je bent, waar je voor staat en wat je kracht is. Vanzelfsprekend spreek je enthousiast en overtuigend, want als jij niet in jezelf gelooft doet niemand het.
- Eindig met een verzoek, dat maakt een geïnteresseerde indruk en zorgt ervoor dat je beter in de gedachten van je gesprekspartner blijft.
- Je moet je verhaal in ongeveer een minuut kunnen vertellen. Dit betekent dat je honderd tot tweehonderd woorden hebt.
- Een korte, krachtige presentatie geven is lastig en vergt veel voorbereiding en oefening. Zet verschillende versies op papier, slaap er een nachtje over en oefen voor je partner en je vrienden.

(Ontleend aan: <http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfmarketing/elevator-pitch>)

Zeven tips voor een betere elevator pitch:

- 1) Houd rekening met 'lage gebouwen'. De naam elevator pitch houdt in dat je jouw idee, product of dienst kan introduceren in de tijd die een lift nodig heeft om van de begane grond naar de bovenste verdieping te komen. Alhoewel er liften zijn die er langer dan 30 seconden over doen, zijn ze zeldzaam. Houd je praatje onder de 30 seconden.
- 2) Bekijk de situatie en de doelgroep. Elke situatie kent zijn eigen pitch. Zorg dat je naast een algemene pitch ook enkele specifieke pitches hebt, afhankelijk van waar je bent. Een congres met investeerders vraagt om andere pitches dan een inkoopcongres of bijvoorbeeld een congres waar je klanten wil vinden.
- 3) Open krachtig en prikkelend. Zorg voor een kernachtig eerste gedeelte waarin je een probleem oplost of een behoefte vervult. Als je geen probleem oplost noch in een behoefte vervult, dan wordt het lastig verkopen.

4) Pitch de voordelen. Je bent niet bezig om jouw idee, product of dienst te pitchen. Je pitcht de voordelen van jouw idee of product.

5) Maak het tastbaar. Kom niet aan met "wij installeren uw Belkin Wireless router" maar zeg dat je draadloos internet (van het merk Belkin) probleemloos laat werken.

6) Laat je passie zien. Vooral investeerders hebben de instelling dat ze ook in de persoon investeren. Laat zien dat je enthousiast bent en dat de passie in je ogen brandt.

7) Call to action. Eindig je pitch met een zogenaamde "call to action".

Spreek af dat je ze opbelt, plan een meeting of loop gewoon meteen mee naar iemands kantoor om verder te praten. Zorg dus dat er een follow-up kan komen. Als je afsprekt om te bellen voor een afspraak, doe dit dan binnen 1-2 dagen.

(Ontleend aan: <http://www.bedrijfopzetten.nl/tips-tools/7-tips-voor-goede-elevator-pitch>)

Handleiding

Voorts is een complete handleiding in pitching te vinden op

<http://www.kapitaaltrein.nl/bestanden/handleiding-elevator-pitch.pdf>

Utopia

Hand-out overtuigen

Overtuigen is een manier van beïnvloeden. Je zorgt ervoor dat de ander iets van je overneemt: een mening, een idee of voorstel. Overtuigen is een techniek die je kunt aanleren. Maar alleen als je zelf overtuigd bent van je boodschap, kun je ook overtuigend zijn. De inhoud en de kwaliteit van je mening en argumenten zijn bijna net zo belangrijk als de manier waarop je het brengt. Tips om te overtuigen, zijn de volgende:

- 1 Overtuig eerst jezelf van je mening en je argumenten. Het grootste probleem bij overtuigen is dat mensen zelf niet goed weten wat ze willen en waarom. Denk aan een manager die doelstellingen van zijn manager moet overbrengen aan zijn personeel, maar er zelf niet in gelooft. Zal hij erin slagen zijn personeel te overtuigen van de waarde ervan? Nee dus. Met een goede voorbereiding kun je jezelf overtuigen van je eigen verhaal:
 - Formuleer eerst voor jezelf je mening, stel jezelf kritische vragen en ga de diepte in.
 - Waarom wil ik dit zo? Hoe belangrijk is het voor me? Waarom vind ik dit? Wat voel ik erbij? Als je laat zien dat je bewogen bent door je eigen idee, kun je anderen ook in beweging krijgen.
 - Wat zijn de voordelen van mijn mening? Wat zijn de nadelen?
 - Maak ik aannames om mijn mening te onderbouwen? Een aanname is iets waar je van uitgaat, maar waar nog over te twisten valt. Kan ik mijn aannames onderbouwen?
 - Heb ik voorbeelden die mijn mening ondersteunen?
 - Zijn er andere conclusies mogelijk met mijn argumenten?
 - Als je de antwoorden op deze vragen op een rij hebt, zit het met de inhoud van je verhaal wel snor. Je bent overtuigd van je mening en de waarde van je argumenten.
- 2 Stem je argumenten af op je publiek. Jezelf overtuigen is één ding, het belangrijkste is natuurlijk om anderen te overtuigen.
 - Bij een vergadering: praat voor de vergadering met je collega's over het onderwerp. Zo weet je van tevoren hoe zij erover denken, welke

meningen zij erop nahouden en welke argumenten zij gebruiken. Dit om twee redenen:

- Je wilt weten in hoeverre je moet overtuigen: misschien zijn mensen het al voor een deel met je eens. Dan kun je je verhaal een stuk luchtiger insteken; de anderen zijn immers al positief over (een deel van) je plan.
 - Je wilt vooraf weten hoe de andere vergaderaars erover denken en welke argumenten zij voor hun standpunten gebruiken. Eventuele tegenargumenten kun je misschien wel ombuigen en gebruiken in je eigen verhaal. Of er komen argumenten boven water waar jij geen rekening mee hebt gehouden.
 - Bij een presentatie: bij een presentatie bereid je je meestal op een andere manier voor. Dan gaat het erom je in te leven in de groep waarvoor je je verhaal afsteekt en die is meestal minder bekend en toegankelijk dan je collega's. Beantwoord voor jezelf de volgende vragen:
 - Welke voorkennis heeft je publiek, wat weten ze al van het onderwerp? Het maakt nogal een verschil of je je verhaal vertelt aan deskundigen of aan mensen die nog niet zoveel van het onderwerp afweten.
 - Hoe staat je publiek ten opzichte van het onderwerp van je betoog? Als je bijvoorbeeld als milieukundige een betoog gaat houden over nieuwe milieumaatregelen voor bedrijven, zal een zaal met ondernemers kritischer naar je luisteren dan milieuambtenaren van een gemeente.
 - Welk belang heeft het publiek bij je verhaal? Het belang van ondernemers bij het betoog over nieuwe milieumaatregelen zal hem zitten in de kosten van invoering in hun bedrijf. Milieuambtenaren hebben het belang dat de voorgestelde maatregelen bijdragen aan de milieudoelstellingen die de stad heeft. Spreek je publiek aan op hun belang.
- 3 Breng structuur in je verhaal. Een kenmerk van een goed verhaal is dat het een opbouw heeft. Dat betekent een sterk begin, een middenstuk en een eind. Zo'n betoog hoeft overigens geen lang verhaal te zijn: kort en krachtig verdient de voorkeur.
- Het begin van je verhaal heeft als doel het ijs te breken door contact te maken met je toehoorder of lezer. Begin dus met een toepasselijke anekdote of eventueel een goede grap bij een mondelinge presentatie. Een goede manier is ook om een vraag te stellen aan het publiek.
 - In het tweede deel van je begin maak je een bruggetje naar het middenstuk. Je formuleert je mening en vertelt dat je deze zal toelichten.
 - In het middenstuk onderbouw je je mening met scherpe argumenten en geef je de voor- en nadelen van jouw idee of mening. Je kunt ook enkele toepasselijke voorbeelden geven. Let op: houdt het scherp en val niet in de valkuil alles te veel te willen toelichten. Hoe meer je vertelt, hoe meer vragen je oproept. En hoe meer je nuanceert en toelicht, hoe meer twijfels je zaait over de waarde van je argumenten. Kortom: durf stellig te zijn.
 - In het slotstuk herhaal je je stelling of mening en geef je meestal de hoofdgedachte van je argumentatie weer. Je kunt er ook voor kiezen je belangrijkste argument nog eens aan te halen of een groot voordeel nog een keer te noemen.

- 4 Let op de manier waarop je het brengt. Nu je de inhoud en de structuur in je verhaal op orde hebt en weet voor wie je spreekt, ben je klaar voor de laatste stap: hoe ga je je verhaal brengen?
- Breng je verhaal met zelfvertrouwen. Misschien wel het allerbelangrijkst is dat je je mening en argumenten met zelfvertrouwen naar voren brengt. Als je zelf niet gelooft in wat je te vertellen hebt, is het lastig een ander te overtuigen. Je zelfvertrouwen ontleen je aan je goede voorbereiding. Je weet waarover je het hebt, haal daarom je mening niet onderuit door iets te zeggen als: "Ik weet het natuurlijk ook niet zeker, maar...". Vermijd ook woorden als "eigenlijk, een beetje, misschien, eventueel, soms, ik denk" enzovoort. Vervang ze liever door sterke woorden als "natuurlijk, uiteraard, ik weet zeker...".
 - Maak je verhaal aannemelijk door het aantrekkelijk te maken voor je publiek. Humor, aansprekende voorbeelden en bijvoorbeeld mooie sheets of grafieken helpen je daarbij.
 - Zet ook je stem en je lichaam in. Zowel je stem als je lichaamshouding zijn belangrijke instrumenten in het mondeling overtuigen.
 - Praat niet te snel, zelfs liever iets te langzaam, zodat de luisteraar je verhaal goed kan volgen.
 - Spreek je mening en je beste argumenten krachtig uit. Zo onderstreep je het belang ervan. Varieer je intonatie. Laat na je belangrijkste argument in een mondeling betoog even een stilte vallen. Dan is de zwaarte van wat je brengt nog duidelijker en maakt het veel meer indruk. Kom krachtig over door goed rechtop te staan of te zitten. Kijk regelmatig je toehoorders aan, maar pas op dat je niet gaat staren. Maak gebruik van handgebaren om je verhaal te ondersteunen, maar overdrijf het niet. Ga niet zitten friemelen of spelen met iets tijdens je betoog. Dat leidt de aandacht van de inhoud af.

(Bron: www.carrieretijger.nl)

Hand-out discussiëren

Discussiëren doe je als je een verschil van mening hebt. Met alleen roepen: "Ik vind dat we minder moeten vergaderen!", krijg je geen gelijk. Je moet je mening met argumenten kunnen onderbouwen of je gebruikt tegenargumenten om het standpunt van de ander onderuit te halen. Als je discussieert, verschil je van mening met een ander en wil je die persoon overtuigen van de juistheid van jouw standpunt. Beide partijen gebruiken argumenten om hun standpunt te verdedigen. Tips bij het voeren van discussies zijn de volgende:

- Als je argumenten gebruikt, is het je bedoeling ermee te overtuigen. Dat heeft maar voor een deel te maken met de geldigheid en juistheid van je argumenten. Maar gelijk hebben is daarmee niet altijd gelijk krijgen. Besteed daarom ook voldoende aandacht aan hoe je je argumenten presenteert. In een gesprek is je lichaamstaal minstens zo van belang.
- In een discussie kun je beter niet al je argumenten tegelijk op tafel gooien. Begin met een of twee goed onderbouwde argumenten. Houd wat achter de hand voor als je tegenargumenten krijgt.
- Maak je standpunt en je argumenten herkenbaar voor de ander door de volgende woorden te gebruiken: want, omdat, indien, namelijk, etc.
- Zeg niet "Ik vind" als het een argument is dat gestaafd wordt door een feit. Breng het stilliger. Bijvoorbeeld: "Het staat vast dat...", "Het is een gegeven dat...".

- Zeg juist wel "Ik vind" als het een waardeoordeel betreft.
- Als je je kunt voorbereiden op een discussie (bijvoorbeeld bij een vergadering) kun je alvast schriftelijk een betoog voorbereiden. Daarmee bereid je je voor op de discussie door je standpunt en de bijbehorende argumenten in een schema te zetten.
- Houd je hoofd koel en neem een pauze als de gemoederen te hoog oplopen. Je hoeft niet altijd en overal een discussie aan te gaan. Je kunt om uitstel vragen: "Dit is niet de tijd om hierover een discussie aan te gaan. Laten we dat bewaren voor een volgende afspraak."

(Bron: www.carrieretijger.nl)

Expeditie

Hand-out netwerken

'Het gaat er niet om wat je kent, maar wie je kent'. Dat is een veelgehoorde uitdrukking als het gaat om netwerken. Bij netwerken gaat het om het aangaan, onderhouden, intensiveren en 'de-intensiveren' van alle relaties die men heeft. Netwerken is informatie en hulp uitwisselen waarbij ook geldt 'voor wat hoort wat'.

Wat is jouw netwerk?

Je hebt formele en informele netwerken, zakelijke en sociale netwerken. Denk aan verenigingen waar je lid van bent (NAJK, sportclubs, kerk), mensen die je af en toe ziet in het café of in de buurt. Ook zijn er steeds meer digitale zakelijke netwerken, zoals LinkedIn. Vaak hebben beroepsverenigingen ook een digitaal netwerk, soms ook via LinkedIn, of zijn er mogelijkheden om je bij een bepaalde digitale subgroep aan te sluiten.

Een actief netwerk bestaat uit mensen die je regelmatig ziet, spreekt of mailt. Maar ook zijn er passieve netwerkcontacten. Als je die niet bijhoudt, verwatert het en verlies je ze. Sommige mensen in je adressenbestand spreek je niet of nauwelijks meer.

Uit een divers netwerk kun je allerlei ideeën opdoen, die ook nuttig kunnen zijn voor je bedrijf. Bestaat je netwerk uit gelijkdenkenden ('soort zoekt soort') dan is de kans kleiner dat je nieuwe dingen hoort. Een divers netwerk biedt veel aan ideeën en mogelijkheden. Ga voor jezelf eens na of er diversiteit in je netwerk zit qua leeftijd, plaats, functies, waarden, politieke overtuiging, etc.

Wat is het nut van netwerken

Uit contacten met mensen in je netwerk doe je nuttige informatie op. Je hoort nieuwe dingen en ideeën en krijgt tips en verwijzingen. Je kunt je voordeel doen met de specifieke deskundigheid van mensen uit je netwerk, hun ervaringen en enthousiasme. Je kunt je ideeën voorleggen en polsen hoe zij er tegenaan kijken.

Wat werkt wel/niet bij netwerken

Netwerken is niet het verzamelen van visitekaartjes of mensen 'gebruiken' voor je eigen doel. Mensen merken snel genoeg of je interesse in ze hebt. Netwerken is vooral kijken of je over en weer iets voor elkaar kunt betekenen, zoeken naar gemeenschappelijke doelen en interesses en elkaar verder helpen.

Netwerkgesprek

Ga ook eens een gesprek aan met iemand die je niet kent, probeer bij bijeenkomsten met meerdere mensen te praten. Een netwerkgesprek kent, als je er systematisch naar kijkt, een aantal fasen:

1. Opening: informeel/social talk, mensen weten te interesseren, snel to the point komen. Denk ook aan uiterlijk (kleding), taalgebruik, oogcontact, houding. De eerste indruk is een daalder waard!
2. Introductie: wat is het doel van het gesprek?
3. Zelfpresentatie: wie ben je, wat wil je vragen?
4. Uitwisseling: ideeën, meningen, mogelijkheden.
5. Afsluiting: vragen om concrete suggesties, eventueel vervolgspraken, bedanken.

Netwerkonderhoud

Het onderhouden van een netwerk is niet eenvoudig. Ga naar bijeenkomsten waar je mensen spreekt, laat eens iets van je horen. Stuur een mailtje of sms'je als je iets hebt gehoord of gelezen wat voor die persoon interessant kan zijn. Alleen contact zoeken als je mensen 'nodig' hebt, werkt niet.

10 kenmerken van volleerde netwerkers:

Goede netwerkers:

Hebben een root bewustzijn van wat er om hen heen gebeurt

Reageren altijd - zeggen A en doen A

Maken echt contact met mensen

Luisteren goed

Trainen hun geheugen

Zijn ordelijk

Creëren mogelijkheden

Kennen hun doelen

Geven en ontvangen

Zijn consistent

(Uit: Donna Fisher, 2005. Persoonlijk netwerken voor Dummies)

10 netwerklunders:

Altijd en overal willen verkopen

Jezelf in de schijnwerpers plaatsen

Niet-gemeende, oppervlakkige opmerkingen maken

Mensen alleen zien staan als ze 'nuttig' voor je kunnen zijn

Iemand de oren van het hoofd kletsen

Visitekaartjes gelijk overhandigen

Te snel te persoonlijk worden

Lui zijn in je relaties

Hulp en informatie van mensen als vanzelfsprekend beschouwen

Onoprecht zijn

(Uit: Donna Fisher, 2005. Persoonlijk netwerken voor Dummies)

Literatuur en websites over netwerken:

Donna Fisher, 2005. Persoonlijk netwerken voor Dummies. Addison Wesley, Pearson Education, Benelux.

Gerard. D. de Gier, 2006. Netwerken doe je zo! Alles wat je moet doen om beter te presteren. Netwerkpers.

John van den Heuvel, 2001. 18 Bouwstenen voor netwerken met passie. Kluwer.

www.netwerken.nl
www.carrieretijger.nl
www.linkedin.nl
www.ondernemersnetwerken.nl

Generale repetitie

De organisatie van een open dag is op te vatten als een project en daarmee biedt de literatuur over projectmanagement zinvolle aanknopingspunten. Deze hand-out geeft drie checklists: voor de fasering van projecten, het projectplan en het management van projecten. (Ontleend aan: De Jong, J, W. Bodewes en R. Braaksma (2009), *De Innovatieve Ondernemer*, EIM/KIZ: Zoetermeer.)

Fasering

- Afbakenen. Maak eerst expliciet wat het doel is. Probeer de meeste essentiële succescriteria te bepalen en indicatoren om dat succes aan af te meten. Denk ook na over wat nodig is om het doel te realiseren en waar dat vandaan komt.
- Plannen. Zie de checklist 'projectplan' (hierna).
- Uitrollen. Stel het team samen, voor zover dat nog niet is gebeurd. Leg indien nodig afspraken op papier vast. Zoek in je netwerk naar ontbrekende kennis, vaardigheden of andere hulpmiddelen. Communiceer aan alle teamleden duidelijk wat van hen wordt verwacht, wanneer en met welke middelen en bevoegdheden. Stel indien nodig het werkplan bij.
- Bewaken. Als de activiteiten in uitvoering zijn, hou dan de voortgang zo veel mogelijk bij, geef feedback, stuur mensen aan. Zorg voor een goede balans tussen formele en informele communicatie! Geef betrokkenen waar mogelijk ook ruimte om zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen, binnen de grenzen van de eerdergenoemde randvoorwaarden uiteraard.
- Afronden. Is de eerdergenoemde doelstelling eigenlijk bereikt? Vergeet niet om het succes te vieren!

Projectplan

- Doelstelling. Wat wil men bereiken, wanneer en waaraan wordt dat afgemeten? Een goede doelstelling is specifiek, meetbaar, acceptabel voor de betrokkenen, realistisch en tijdgebonden.
- Activiteiten. Wat moet er gebeuren om de innovatie te realiseren? Activiteiten worden op zo'n niveau geformuleerd dat zij niet te gedetailleerd zijn, maar nog wel aan specifieke personen op te dragen. Denk in termen van grotere modules en hou de zaken kort en eenvoudig. Activiteiten hebben wel een specifieke 'deliverable' die in volgende activiteiten kan worden gebruikt.
- Taakverdeling. Koppelt activiteiten aan specifieke betrokkenen in het projectteam.
- Budgettering. Geeft aan welke middelen betrokkenen mogen inzetten om de activiteit uit te voeren.
- Tijdplanning. Bepaalt wanneer welke activiteiten worden uitgevoerd en met welke deadlines.
- Risicoanalyse. Bepaalt wat er in bovengenoemde zaken fout kan gaan en welke remedies daarvoor mogelijk zijn. Uit een goede risicoanalyse blijkt welke activiteiten het meest kritisch zijn en waar de ondernemer bovenop wil zitten.

Projectmanagement

- Goede projectmanagers leveren consequent, op tijd en binnen budget projecten op die voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden. Goede projectmanagers delen de volgende kenmerken:
- Vooruitkijken. Goede projectmanagers zijn in staat te anticiperen en zo problemen de pas af te snijden die anders deadlines, budgetten en gebruikersacceptatie in gevaar zouden brengen.
- Discipline. Dit lijkt een voor de hand liggende eigenschap voor een goede projectmanager, maar het uit zich op heel wat verschillende vlakken. Denk bijvoorbeeld aan de vaardigheid om het overzicht te behouden en de juiste prioriteiten aan te brengen in verantwoordelijkheden die elkaar in de weg zitten.
- Motiveren. Projectmanagers moeten samenwerken met een breed scala aan belanghebbenden, waaronder eigen medewerkers, externe betrokkenen en stakeholders. Aangezien veel leden van het projectteam niet direct aan de projectmanager zullen rapporteren, moet die een manier vinden om betrokkenen te motiveren en om hun vertrouwen te winnen en te behouden.
- Communiceren. Succesvolle projectmanagers maken effectief gebruik van e-mail, persoonlijk overleg en rapportages om ideeën uit te dragen, beslissingen te nemen en problemen op te lossen.
- Pragmatisme. Soms zijn projectmanagers veel te analytisch bezig. Ze analyseren dingen helemaal dood voordat ze uiteindelijk handelen en dat kan het project aanzienlijk vertragen. Goede projectmanagers zorgen ervoor dat hun werk gedaan wordt met de middelen die hun ter beschikking staan.
- Empathie. Projectmanagers hebben anderen nodig om succesvol te zijn. Andere mensen beïnvloeden lukt niet als je niet weet wat hen drijft. Ze moeten op de hoogte zijn van de dingen waar de belanghebbenden zich bij het project zorgen om maken en die zorgen moeten ze serieus nemen en wegnemen.

Coaching

Vijf-stappenmethode voor intervisie:

- Stap 1: Vraagintroductie (5 minuten). De inbrenger van de case introduceert zijn/haar vraag en geeft een beknopte toelichting.
- Stap 2: Probleemverkenning (20 minuten). De deelnemers verkennen het onderwerp door het stellen van (vooral open) vragen. Hierop geeft de inbrenger (kort en bondig) antwoord.
- Stap 3: Probleemdefinitie (10 + 15 minuten). De deelnemers gaan eerst in tweetallen bespreken waar het in hun beleving om gaat: "Wat is het concrete probleem?" (10 minuten). Vervolgens worden plenair de bevindingen aan de case-inbrenger voorgelegd. Op basis hiervan (her)formuleert de inbrenger nogmaals de vraag.
- Stap 4: Advisering (10 + 20 minuten). De deelnemers bespreken in tweetallen welk advies zij aan de case-inbrenger willen geven (10 minuten). Vervolgens worden de adviezen plenair naar voren gebracht en kan de inbrenger hierop reageren: "Wat spreekt aan, wat niet."
- Stap 5: Evaluatie (10 minuten). De case-inbrenger koppelt de ervaring terug: Wat is geleerd? Welke nieuwe inzichten heeft het opgeleverd? (...)
- Totaal benodigde tijd: 1½ uur

BIJLAGE V Evaluatieformulier

Vooraf

- Dit evaluatieformulier bestaat uit 34 vragen.
- Uw antwoorden blijven **STRIKT VERTROUWELIJK**.
- U kunt het ingevulde formulier direct inleveren bij de betreffende begeleiders van CLM, NAJK of Syntens of per post terugsturen in de bijgevoegde antwoortenveloppe. Een postzegel is niet nodig.

Uw mening

- 1 Aan welk onderdeel van Onderdelen met Toekomst heeft u (vandaag) mee-gedaan?
- ☐ Boksring – het uur van de waarheid voor je bedrijfsplan
 - ☐ Generale repetitie – alle ingrediënten voor een geslaagde open dag
 - ☐ Expeditie – externe oriëntatie en netwerken in de stad
 - ☐ Utopia – speeddaten voor allianties
 - ☐ Coaching – (door)starten met een ondernemingsplan

Wat vindt u van dit onderdeel?		slecht	matig	vol- doende	goed	uitmun- tend	geen oor- deel
<i>Vooraf</i>							
2	Kwaliteit van de verstrekte informatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Duidelijkheid over de doelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Duidelijkheid over de benodigde voorbereiding	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Programma</i>							
5	Aard van de activiteiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Ruimte voor eigen inbreng/actieve deelname	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te oefenen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Gebruikte werkmaterialen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Rekening houden met individuele wensen van deelnemers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Begeleiding (door CLM, NAJK en/of Syntens)</i>							
10	Bieden van nieuwe kennis/inzichten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Vermogen om te enthousiasmeren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Bruikbaarheid van feedback en suggesties	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13	Kwaliteit van de procesbewa- king	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
<i>Andere deelnemers</i>												
14	Ruimte voor interactie met an- dere deelnemers	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
15	Kwaliteit bijdragen van andere deelnemers	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
16	Bruikbaarheid van feedback en suggesties	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
<i>Andere betrokkenen (juryleden, gesprekspartners, etc.)</i>												
17	Bieden van nieuwe ken- nis/inzichten	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
18	Vermogen om te enthousiasme- ren	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
19	Bruikbaarheid van feedback en suggesties	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
<i>Faciliteiten</i>												
20	Eten en drinken	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
21	Bereikbaarheid van de loca- tie(s)	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
22	Kwaliteit van de locatie(s)	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
23	Hulpmiddelen (laptop, beamer, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐					
24	Welk rapportcijfer geeft u voor dit onderdeel van Ondernemen met Toekomst?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	geen oor- deel ☐

Effecten en suggesties

Heeft dit onderdeel van Ondernemen met Toekomst u vooruitgeholpen met de volgende zaken?

	niet	in geringe mate	in enige mate	in hoge mate	geen oor- deel
25 Vermogen om kansen te signaleren	☐	☐	☐	☐	☐
26 Vermogen om te netwerken	☐	☐	☐	☐	☐
27 Organisatievermogen	☐	☐	☐	☐	☐
28 Doorzettingsvermogen	☐	☐	☐	☐	☐
29 Risico's durven nemen/lef tonen	☐	☐	☐	☐	☐
30 Vasthoudendheid	☐	☐	☐	☐	☐
31 Meer geloof in eigen kunnen	☐	☐	☐	☐	☐
32 Vermogen om innovaties te reali- seren	☐	☐	☐	☐	☐

33 Welke suggesties heeft u om dit onderdeel van Ondernemen met Toekomst te verbeteren?

34 Mogen wij uw naam noteren? (niet verplicht – voor mogelijke toelichting/verduidelijking)

Einde van de vragenlijst.