

Verslag werksessies Vraagarticulatie Greenbrains

9 november en 21 december, Innovatoren Venlo.

Aanwezig: Greenbrains accountteam: Conny van Hout Citaverde bedrijfsopleidingen, Peter Scheer HAS Kennistransfer, Wouter Verkerke Wageningen UR, Henk Donker -Fontys Hogeschool-ILEC¹.

Het doel van de werksessies is om ondersteuning te bieden in het professionaliseren van het vraagarticulatieproces van Greenbrains. De aanpak faciliteert de GreenBrains partners om zelf hun eigen proces helder te krijgen. Aan de hand van een aantal vragen wordt toegewerkt naar overeenstemming over de criteria en randvoorwaarden voor vraagarticulatie.

Het kennisproces in Greenbrains kan worden onderverdeeld in de volgende 5 stappen:

- Vraagarticulatie => digitaal loket en proactief uit de markt halen
- Beoordelen & selectie => tijdens twee wekelijks accountoverleg
- Matching onderzoek & instellingen => tijdens twee wekelijks accountoverleg
- Uitwerken en voorbereiden project = geen aandachtspunt in deze sessie
- Onderzoek (kenniscreatie) en monitoring => niet nu aandachtspunt

De eerste drie stappen zijn de focus van deze sessies. De centrale vraag bij vraagarticulatie: Hoe zorg je dat je een zo groot mogelijk deel van de doelgroep bereikt en de juiste vragen boven tafel krijgt?

Naar aanleiding van deze doelstelling ontstaat enige discussie over de ambitie van GreenBrains ten aanzien van het bereik. In communicatieplan is opgenomen dat Greenbrains ernaar streeft dat 30% van de ondernemers in de regio Greenbrains kennen. Echter de nadruk bij de professionalisering van de vraagarticulatie ligt in eerste instantie niet zozeer op het uitbreiden van het bereik als wel op het opbouwen van de juiste contacten, goede afstemming tussen de partners in de vraagarticulatie en om genoeg goede vragen op tafel te krijgen. En om van daaruit de vraag achter de vraag helder te krijgen.

Om meer zicht te krijgen op het functioneren van de vraagarticulatie tot nu toe en het perspectief van de verschillende partners bespreekt het accountteam een viertal criteria. Alle leden geven aan in in welke mate dit een belangrijk criterium is en in hoeverre het huidige vraagarticulatieproces aan dat criterium voldoet. Dit levert het volgende gemiddelde beeld op:

prioriteit	criterium	oordeel	Toelichting
1	Kwaliteit	4	Het accountteam vindt de kwaliteit van de vragen die binnen komen unaniem het belangrijkste criterium bij de vraagarticulatie. De vragen die tot nu toe binnen zijn gekomen (eigenlijk voordat de voucherregeling in is gegaan) zijn over het algemeen niet van de kwaliteit die uiteindelijk als Greenbrains nagestreefd wordt.
2	Uitvoerbaar	5	Doordat de vraagarticulatie grotendeels middels persoonlijke contacten tussen de accountmanagers en de ondernemer loopt is het een intensief proces en komt de uitvoerbaarheid onder druk. Er is waar mogelijk behoefte aan efficiëntie-slagen.
3	Bereik	3	Zoals hierboven ook aangegeven, wordt het streven naar een bepaald bereik of de gehele doelgroep niet zo belangrijk gevonden. Het streven is zoveel mogelijk ondernemers te bereiken, maar dat heeft nu geen prioriteit.
4	Toegankelijk Transparant	8	Transparantie en toegankelijkheid worden zich wel belangrijk gevonden, maar het is het algemene mening dat dit met de website van Greenbrains en algemene communicatieplan wel goed geregeld is. Op zich kan iedereen een vraag aanmelden bij Greenbrains en is de procedure daarmee helder en transparant.

De vraagarticulatie verloopt enerzijds via persoonlijke contacten van de accountmanagers en anderzijds gevoed vanuit het transparante en toegankelijke kanaal de GreenBrains website.

¹ ILEC = Internationaal Logistiek Expertise Centrum

Om meer overeenstemming te bereiken over het soort en de kwaliteit van de vragen waar GreenBrains naar op zoek is worden een vijftal criteria voorgelegd en besproken. De GreenBrains partners zijn het er over eens dat de volgende twee criteria het belangrijkste zijn:

- Inhoud: fresh, food& Flowers, agrologistiek, techniek, biobased
- Toepasbaarheid in producten, diensten of productieproces=> meerwaardecreatie

Dit zijn twee neutrale criteria in dat het niets zegt over de kwaliteit of het effect van de kennisvraag. De volgende drie criteria zijn ook met het accountteam zijn besproken:

- Bijdrage aan innovatie en vernieuwing in de sector
- Relevantie voor andere bedrijven dan alleen vragende
- Aansluiting bij capaciteit Greenbrains partners

GreenBrains kiest er bewust voor niet op kwaliteit of effect te selecteren en alle vragen die aan de inhoudelijke onderwerpen voldoen in behandeling te nemen. Bijdrage aan innovatie en vernieuwing in de sector is voor de ondernemersvragen niet een vereiste. GreenBrains kan uiteenlopende vragen aan van meer uitvoerende opdrachten op (V)MBO niveau tot uitdagende innovatieopgave waarbij wetenschappelijk onderzoek nodig is. De capaciteit van GreenBrains is niet duidelijk afgebakend waardoor selectie niet noodzakelijk wordt geacht. Greenbrains als zodanig streeft er wel naar de innovatie in de greenportregio te versterken. Men geeft aan dat dat meer middels andere contacten en activiteiten gebeurd, het is nu niet duidelijk welke activiteiten dat zijn en of hier al veel actie op is. Ook is het niet belangrijk dat de kennisvraag al dan niet relevant is voor andere bedrijven, de kennisvragen en ook de vouchers zijn individueel. Greenbrains neemt ook vragen van individuele bedrijven aan, dit wordt gelegitimeerd doordat bedrijven zelf ook investeren in het beantwoorden van de kennisvraag. In het vraagarticulatieproces wordt wel gestuurd om waar mogelijk en wenselijk meerdere ondernemers bij het te formuleren project te betrekken. Het is aan de aanvragende ondernemer om hier wel of niet voor open te staan.

Sturing op de vraag

Meer sturing op de vragen die binnen komen, kan bijdragen aan een betere kwaliteit vragen, meer realistische verwachting bij vraagindieners, maar ook een intensiever proces en dus hogere kosten.

De partners bespreken in hoeverre GreenBrains wil sturen op kwaliteit tijdens vraagarticulatie. Het woord sturen in deze vraag geeft enige verwarring, eerst wordt het opgevat alsof Greenbrains actief de vraag beïnvloedt en dat is niet het geval. In de vraagstelling wordt bedoeld dat je het vraagarticulatieproces zo inricht en actie onderneemt om te zorgen dat je de juiste vragen boven tafel krijgt. Omdat de gehele vraagarticulatie nu via individuele gesprekken gaat is er in de huidige praktijk een sterke sturing in de vraag. Het gaat dan vooral op het verduidelijken van de vraag zodat er een goed project geformuleerd kan worden. Er is ook nadrukkelijk behoefte aan ondersteuning om de vraag achter de vraag duidelijk te krijgen (daar wordt in de tweede sessie aandacht aan besteed). Hierbij wordt in de praktijk ook duidelijk gestuurd. Er is ervaring met het gebruiken van een website om FAQ te beantwoorden en mensen te ondersteunen in keuzes (www.emigreerwijzer.nl). Voor 2013 wordt het wenselijk geacht om zoiets voor het GreenBrains vraagarticulatie te ontwikkelen. Het idee is dat de vragenstellers door middel van een beslisboom zelf kan bepalen of hun vraag al geschikt is voor GreenBrains.

Manieren van vraagarticulatie

Er zijn verschillende manieren van vraagarticulatie die je kan ordenen naar mate van intensiviteit:

- Passief individueel: digitaal loket
- Actief generiek: Attenderen van ondernemers via e-mail, advertenties of tijdens events
- Actief Groep: Tijdens bestaande bijeenkomsten tijd inrichten om vragen helder te krijgen.
- Actief Groep: organisatie van een aantal workshops met vooruitstrevende ondernemers en andere relevante stakeholders
- Interactief individueel: individuele contacten met de doelgroep.

Al deze kanalen zijn bij GreenBrains wel bekend, en worden ook relevant geacht voor Greenbrains, ze worden nu niet allemaal actief of bewust inzet. Zoals eerder opgemerkt wordt er nu vooral gebruik gemaakt van het interactief individueel kanaal; accountmanagers bezoeken de vragenstellers om de vraag verder te bespreken. Wordt genoemd dat het plan is om ook ooit bijeenkomsten te organiseren, dat wordt niet heel urgent gevonden en men wil eerst de Floriademoehed een beetje weg laten ebben. Om hier meer gerichte keuzes in te maken gaat het helpen om een plan te maken waarin per doelgroep van GreenBrains benoemd wordt welke kanalen deze het beste bedienen en welke activiteiten je

daarvoor kunt ontplooiën. Het idee is dat hierdoor de effectiviteit van je inzet omhoog kan. Een andere aanbeveling is om in kaart te brengen bij welke partijen Greenbrains allemaal aan tafel zit.

Overwegingen en vragen bij vraagarticulatieproces

Het professionaliseren van de vraagarticulatie kan op een scale van manieren van een meer tekentafel manier waar het proces wordt ontworpen om dat vervolgens uit te voren of een meer geleidelijk groeimodel. GreenBrains werkt in haar gehele ontwikkeling volgens een groeimodel, en wil ook geleidelijk toegroeien naar een meer professionele vraagarticulatie. Wageningen UR wordt gevraagd hierbij begeleiding te bieden.

Een aantal vragen die hierbij aandacht behoeven zijn de volgende:

- Hoe borg je dat verschillende accountmanagers toch een voldoende eenduidige aanpak hebben?
- Wil je voorkomen dat accountmanagers alleen voor eigen instituut werven?

Het streven naar een eenduidige aanpak wordt in zekere mate wel onderschreven, echter vraagarticulatie en klantbeheer is toch een persoonlijk proces. De accountmanagers van GreenBrains hebben allemaal ook voor hun eigen instituut acquisitie taken, en hebben dus de vrijheid om hun eigen aanpak te volgen. Dat wordt gezien als voordeel (inzet combineren) en gaat goed samen met GreenBrains vraagarticulatie.

Greenbrains moet voor de partners een duidelijke meerwaarde bieden, deze wordt vooral gezien in de vouchers en het gezamenlijk optrekken van de kennisinstellingen. Als partners die meerwaarde niet zien en ondernemersvragen liever zelf op pakken, is er iets mis en moet dat openlijk besproken kunnen worden. Er is enige discussie of de vouchers wel of niet als lokmiddel moeten worden ingezet, het voordeel is dat je door de vouchers beweging kunt genereren, het nadeel is dat wanneer je een keer vouchers aanbiedt het lastig is na de subsidieperiode financieel onafhankelijk te worden. Het wordt als een belangrijke voorwaarde gezien dat de ondernemers bereid zijn te investeren in kennis en de vouchers echt een extra tegemoetkoming is. Gaandeweg het gesprek wordt men het eens dat de vouchers niet als lokmiddel worden ingezet. In de praktijk hebben alle vragen die bij Greenbrains binnen zijn gekomen ook een aanvraag voor een voucher.

- Wat is naast accountmanagers de rol van Syntens, Knowhouse, Arvalis anderen?

Deze clubs hebben vooral een doorverwijzende rol, aan de voorkant van de vraag. Het is belangrijk dat zij goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden van Greenbrains. Binnenkort wordt met deze clubs afspraken gemaakt om eens te sparren over hun rol. In het ideale geval zijn het ambassadeurs van GreenBrains, coöperaties en toeleveranciers zijn potentiële klanten.

- Wat gaan we doen ter versterking van vraagarticulatie?

Beoordeling en selectie

Zoals eerder aangegeven wil GreenBrains er in principe naar om alle vragen die voldoen aan de inhoudelijke focus en waar de ondernemer zelf wil investeren op te nemen. Alle criteria die worden voorgesteld om vragen te beoordelen of te selecteren worden dus als niet relevant afgedaan of deze beoordeling wordt bij de aanvrager gelegd.

Criteria bij beoordeling en selectie:

Inhoudelijk

- Toepasbaarheid => *dat beoordeeld de ondernemer zelf*
- Draagvlak => *niet relevant*
- Bijdrage aan innovatie => *is geen criterium*

Praktisch

- Aansluiting bij competenties en capaciteiten GB partners => *anders wordt de vraag door gespeeld*
- Spreiding over thema's => *is geen criterium, kan wel vanuit accountteam actie op worden gezet*
- Spreiding over kennisinstellingen => *Neen*
- Soorten vragen => *neen*

Greenbrains ziet weinig noodzaak om de binnenkomende vragen te beoordelen of te selecteren. Wanneer Greenbrains partners een vraag kunnen beantwoorden wordt deze in behandeling genomen, wanneer deze niet aansluit bij competenties en capaciteiten van de partners dan wordt de vraag doorgespeeld.

Het is een bewuste keuze om zich niet te wagen aan een oordeel over de ingediende vragen, dat is aan de ondernemers zelf. Deze houding sluit aan bij de meer proces georiënteerde doelstelling van Green brains (het oplossen van vragen) en is houdbaar omdat het gaat om investeringen van de ondernemer zelf. Voor de kennisvouchers vind wel enige selectie plaats, twee keer per jaar wordt er geloot tussen alle binnengekomen vragen welke een voucher krijgen. Voor de kennisvragen met eigen investering zijn er in principe onbeperkte mogelijkheden. Wel is de match met de kennisinstellingen belangrijk, het moeten vragen zijn die bij de kennisinstellingen past. Een heel praktische logistieke of inrichtingsvraag zullen de partners doorspelen naar een studenten uitzendbureau. Deze werkwijze roept op de volgende vragen op: Is het houdbaar om helemaal niet te streven naar efficiëntie in de inzet van publieke middelen en of enige sturing op de bijdrage aan het uiteindelijke doel van GreenBrains innovatie in de Greenportregio niet wenselijk is.

Principes voor selectie uit alle binnengekomen kennis en innovatievragen

Hieronder een aantal mogelijke principes voor de selectie van binnen gekomen vragen.

Selectie principe	Plus	Min
Eerst komt eerst malt	Snel en simple	Weinig prioritering of sturing
Vaste momenten	Prioritering mogelijk	Langzamer
Quotum per thema	Gelijke verdeling	Minder sturing op kwaliteit
Match met kennisinstellingen	Sturen op kern kwaliteiten	Minder vraaggestuurd

Omdat Greenbrains weinig selecteert in de binnengekomen vragen, zijn deze principes ook minder relevant. Voor de voucherregeling wordt op vaste momenten geloot, voor de overige kennisvragen is de match met competenties en capaciteiten van de kennisinstellingen een natuurlijk selectie principe wat in het vraagarticulatieproces een rol speelt.

Match tussen vraag en kennisinstelling

Het doel van matching is een zo groot mogelijke tevredenheid vragensteller, hangt samen met kwaliteit en responsiviteit in beantwoorden van vragen. In principe krijgt de partij die het best in staat is de vraag te beantwoorden binnen beschikbaar budget de vraag. Het doorspelen van binnen gekomen vragen aan een van de kennisinstellingen gebeurt na het eerste telefonische verheldering met de aanvrager. Die kennisinstelling kijkt vervolgens middels een vraagarticulatiegesprek samen met aanvrager of er een project uit kan komen. Dit levert tot noch toe geen problemen op.

Omdat het voor de deelnemende instellingen van belang is om projecten te acquireren vor de eigen instelling kan er een spanningsveld optreden waarbijinstellingen een grote broek aantrekken en aangeven alles te kunnen, inplaats van een vraag door te spelen naar een meer geschikte kennispartner. Dit wordt wel herkend echter niet echt als problematisch gezien, omdat de eerste selectie vanuit het Greenbrainsloket gebeurt.

De volgende aanbevelingen dragen eraan bij om de matching transparant en objectief te laten verlopen:

- Maak een expliciet overzicht van de competenties, responsiviteit en capaciteit van kennisinstellingen. Dit wordt inmiddels opgepakt door presentaties van de GB partners aan elkaar.
- Streef naar overeenstemming over wat voor soort vragen of thema bij welke kennisinstelling komen. Dit is in grote lijnen voorzien, verdere monitoring zou hier nog eens in detail naar kunnen kijken.

Samenwerking tussen de kennisinstelling wordt gezien als een van de krachten van GreenBrains. Er wordt naar gestreefd om in ieder project tenminste wat ruimte in te bouwen voor een van de andere partijen om mee te kijken. Er is al enige ervaring voor gezamenlijk vraagarticulatiegesprekken tussen Wageningen UR en HAS Hogeschool en Citaverde college.

Vraagarticulatiegesprek

In de eerste sessie kwam de behoefte aan meer handvaten voor het houden van een vraagarticulatieproces naar voren, daar werd in de tweede sessie aandacht aan besteed.

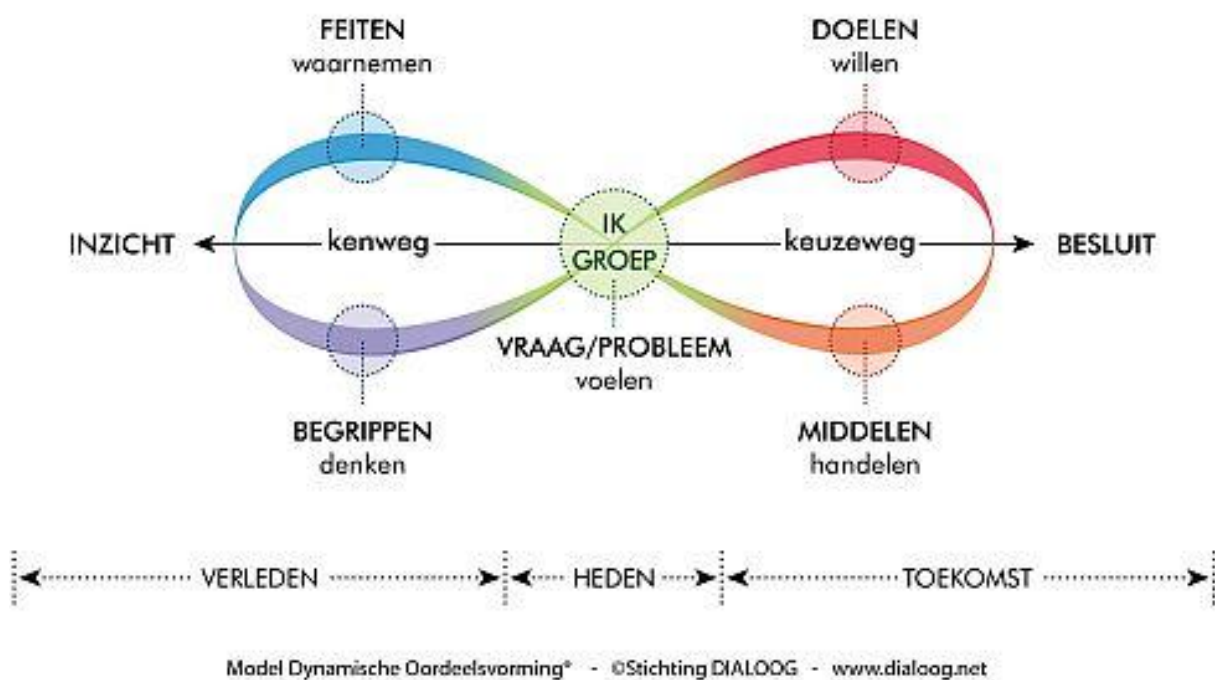
Tijdens een vraagarticulatiegesprek gaat de accountmanager samen met de vragensteller vanuit een ruwe vraag naar een Greenbrainskennisvraag, dat wil zeggen een beantwoorbare vraag waar de ondernemer werkelijk een stap verder mee komt.

Een aantal do's and dont's voor een vraagarticulatiegesprek op een rijtje

- Do's
 - Open nieuwsgierige houding, open vragen
 - Ondernemer laten praten, niet invullen
- Don'ts:
 - Snel naar oplossingen, weinig doorvragen
 - Alleen vanuit de eigen organisatie kennis denken
 - Sterk sturen-leidende vragen

Handreiking ordenen gesprek

Het model voor dynamische oordeelsvorming biedt handvaten voor het doorvragen en wegblijven uit de valkuilen van te snel afsluiten en invullen.



Het model toegepast op de vraagarticulatie van Greenbrains levert de volgende stappen en deelvragen op:

- Probleem - kans - Vraag => Voelen: Wat is de aanleiding om naar Greenbrains te komen? Wat is de motivatie om actie te ondernemen?
- Feiten gegevens => waarnemen: Waar is er gaande op het bedrijf, waar is ondernemer mee bezig? Wat waren laatste stappen?
- Begrippen en ideeën => Denken: Hoe kijkt ondernemer aan tegen zijn bedrijfsvoering, product en/of productieproces?
- Doelen en belangen => Willen: Wat zou de ondernemer willen bereiken? Waar wil hij naartoe? Waarom? Wat is zijn motivatie? Wat zijn zijn dromen?
- Middelen wegen => Handelen: wat zijn de mogelijkheden, welke financiële ruimte is er, wat is er nu nodig? Wat moet er gebeuren?

De volgende stappen kunnen helpen om aan de hand van het model te komen tot een vraag

- De lemniscaat nogmaals doorlopen van verleden tot toekomst om te kijken of dat nieuwe inzicht geeft of de situatie voldoende duidelijk is.
- Gezamenlijk een aantal vragen benoemen die tijdens het gesprek naar voren zijn gekomen.
- Gezamenlijk kiezen welke vraag op dit moment het meest relevant is.
- Check: is dit de vraag die op dit moment werkelijk een stap verder helpt? Als deze vraag beantwoord is, wat kun je dan?
- Voor die vraag de mogelijkheden binnen en buiten greenbrains bespreken of afspraak maken voor vervolg gesprek.

Discussiepunten en aanbevelingen

- Voor 2013 wordt het wenselijk geacht om een beslisboom voor het GreenBrains vraagarticulatie te ontwikkelen, waardoor de vragenstellers door een aantal vragen zelf kan bepalen of hun vraag al geschikt is voor GreenBrains of deze geschikt kan maken.
- Om meer bewuste keuzes te maken voor de inzet van middelen, gaat het helpen om een plan te maken waarin per doelgroep van GreenBrains benoemd wordt welke kanalen deze het beste bedienen en welke activiteiten je daarvoor kunt ontplooiën.
- Breng in kaart bij welke partijen Greenbrains allemaal aan tafel zit.
- Om de matching tussen kennisvragen en kennisinstellingen te verbeteren is het wenselijk een expliciet overzicht te hebben van de competenties, responsiviteit en capaciteit van kennisinstellingen. Dit wordt inmiddels opgepakt door presentaties van de GB partners aan elkaar.
- Streef naar overeenstemming over wat voor soort vragen of thema bij welke kennisinstelling komen. Dit is in grote lijnen voorzien, verdere monitoring zou hier nog eens in detail naar kunnen kijken.
- Behalve een afbakening op inhoud en de functie die GreenBrains wil vervullen, is de doelstelling van Greenbrains vrij algemeen gesteld: organisaties ondersteunen en oplossingen bieden voor de meest uiteenlopende kennis- en innovatievragen. Dat is een brede doelstelling waar op verschillende manieren aan gewerkt wordt. De uitdaging is deze brede doelstelling ook volledig onder de aandacht te brengen van de doelgroep.
- In een volgende sessie is het goed idee gezamenlijk te kijken naar de binnengekomen vragen om overeenstemming te krijgen over de wenselijke kwaliteit van de vragen en specifieke verbeterpunten te benoemen.
- Om de vraagarticulatie een meer eenduidig proces te maken waarin verschillende actoren vanuit verschillende organisaties een rol kunnen spelen is het belangrijk onderling een duidelijk beeld te hebben van de competenties, randvoorwaarden en capaciteit van de verschillende deelnemende partners.
- Vanwege de brede doelstelling en de diversiteit aan activiteiten lijkt het belangrijk de interventielogica van Greenbrains expliciet te maken, zodat de verschillende activiteiten gestuurd kunnen worden naar een optimale bijdrage aan de doelstelling van Greenbrains.
- De doelstelling van GreenBrains is breed en algemeen gesteld. De doelstelling van Greenbrains om organisaties te ondersteunen en hun kennis en innovatievragen op te lossen is lastig aan te sturen. GreenBrains ziet alle ondernemers in de regio als doelgroep, maar stelt zichzelf niet tot doel deze optimaal te ondersteunen, noch om een bepaald percentage te bedienen. Eigenlijk stelt Greenbrains zichzelf alleen doelen op het gebied van functie die het wil vervullen, niet op het gebied van resultaat of impact. Als er 10 vragen binnen komen en goed afgehandeld worden is dat net zo goed als iedere andere 10 of 50 of 100 vragen die binnen komen. Het stellen van een concrete ambitie kan helpen bij het gericht inzetten van de beschikbare middelen en het inrichten van het vraagarticulatieproces. De volgende vragen kunnen hierbij leiding bieden: Wanneer zijn partners tevreden over het functioneren van Greenbrains? Waarom? Wat zou volgens partners het resultaat moeten zijn van de inspanningen van GreenBrains? Welk effect hoopt Greenbrains uiteindelijk in de regio te bereiken? Welke activiteiten ontplooit GreenBrains om dat effect ook te realiseren? Hoe weten we of het goed gaat? Welk effect hoopt jouw organisatie uiteindelijk met Greenbrains te bereiken? In hoeverre wordt dat nu gerealiseerd? Hoe kun je kijken of dat ook daadwerkelijk beoogde impact bereikt?