



Ondernemen in de nieuwe toekomst

Rapportage RIGO traject 2007/KC/08-033

Versie 2010-12-03

Samenvatting

Het platteland is in beweging en de landbouw krijgt hierin een andere rol. Om hier op in te kunnen spelen is er in de training Ondernemen in de Venen een samenwerkingsverband tussen onderzoek, scholen en agrarische ondernemers opgezet.

Samen zijn deze aan de slag gegaan om voor individuele bedrijven en de regio een strategie met een actieplan te ontwikkelen.

Dit was de eerste keer dat dit samenwerkingsverband aan het werk is geweest. Deze unieke werkwijze is in navolgend rapport beschreven.

De volgende mensen hebben meegewerkt aan de training:

Projectleider	Bram Prins	VHL - Leeuwarden
Project medewerker	Wendy Laverman	WUR- AgroCenter
Docenten	Jacob Duinstra	VHL- Leeuwarden
	Cor Kwakernaak	VHL
	Tollie Middel	AOC Terra – Emmen
	Evert Mulder	AOC Terra
Experts	Paul Galama	LR- Lelystad
	Reina Ferwerda	LR- Lelystad
	Bert Philipsen	LR- Lelystad
	Klaas Wijnholds	PPO Valthermond (KANON)
	Alfons Beldman	WUR-AgroCenter

Inhoud

		Pag.
	Samenvatting	2
	Inhoud	3
1	Aanleiding	4
2	Doel coachingstraject	4
3	Werkwijze	4
4	Proces	4
5	Programma training Ondernemen in de Venen	5
6	Evaluatie algemeen	5
7	Ervaringen	5
8	Kritische Succes Factoren en aanbevelingen	6
9	Conclusies	7
10	Bijlagen	
	1. Programma training Ondernemen in de Venen	8
	2. Programma voor een training (nieuw)	Als pdf

1. Aanleiding

De agrarische sector staat de komende jaren voor flinke uitdagingen. Er ontstaat een vrije marktsituatie voor melkveehouders en akkerbouwers. De mogelijke afbouw van de zetmeelsubsidie in de akkerbouw en het einde van het melkquotum zijn een paar ontwikkelingen die een grote invloed op agrarische bedrijven hebben. Daarnaast lijken nieuwe kansen in Zuid-Oost Drenthe zich aan te dienen, zoals energiewinning, verbrede landbouw en nieuwe vormen van samenwerken. De vraag is hoe ondernemers op deze regionale transitie kunnen inspelen en vooral ook hoe ze gezamenlijk nieuwe kansen kunnen benutten.

De openingsworkshop 'Agrarisch Coevorden - Emmen na(ar) 2015' van het project Regionaal Gemengd Bedrijf ZO Drenthe (RGB-ZOD) heeft op 28 januari 2010 plaatsgevonden. Van de 45 aanwezige ondernemers heeft ongeveer de helft aangegeven aan een coachingstraject deel te willen nemen. In een coachingstraject worden ondernemers en studenten aan elkaar gekoppeld om zo de toekomstmogelijkheden voor de bedrijven te onderzoeken.

2. Doel

Het doel van dit coachingstraject is door middel van een integrale aanpak van zowel ondernemers, studenten en de hulp van onderzoekers interactief te kunnen inspelen op de toekomst van de bedrijven. Doordat ondernemers en studenten gezamenlijk naar de strategie van het bedrijf kijken zal een student een ander (objectiever) beeld schetsen. Daarnaast kan de student samen met de ondernemer en experts ook innovatieve oplossingen voor de toekomst bedenken. Door deze manier van werken zal het onderwijs meer aansluiten bij de praktijk en worden ondernemers gestimuleerd weer onderwijs te volgen.

3. Werkwijze

Deze rapportage beschrijft het proces van het coachings-traject: het proces zoals het verlopen is en de evaluatie. Hierna volgen de aanbevelingen met kritische succesfactoren en input om een algemeen draaiboek voor vergelijkbare trajecten te kunnen schrijven. Deze wordt als aparte bijlage meegestuurd.

4. Proces

In het coachingstraject, gestart na de workshop van 28 januari, werden 11 ondernemers en 20 studenten aan elkaar gekoppeld om zo samen de toekomstmogelijkheden voor de bedrijven te onderzoeken. De volgende thema's zijn aangedragen door de deelnemers uit de workshop:

- Verbreding
- Een samenwerking om een nieuw melkveebedrijf bij Schoonebeek te realiseren (Koe-Landerij).
- Intensief samenwerken tussen melkveehouders - melkveehouders; melkveehouders - akkerbouwers; akkerbouwers - akkerbouwers en andere combinaties (Agro-Landerij)
- Energie

Deze thema's zijn de basis voor het coachings-traject.

Bijeenkomst 1

Na de kennismaking met de bedrijven van de ondernemers werd gewerkt aan de eigen strategie met behulp van het Strategisch Management Rapport (SMR) en het benoemen van de sterktes en zwaktes van het bedrijf. Studenten stonden de ondernemers hierin bij en gebruikten hierbij hun kennis van de tools die hierbij naar voren kwamen.

Bijeenkomst 2

De aandacht van het eigen bedrijf werd gericht op het thema uit de workshop waarmee het bedrijf werd gerelateerd. Hierbij was het de bedoeling om te kijken wat de kansen en mogelijkheden waren met het thema voor het gebied Zuid-Oost Drenthe en hoe deze vertaald konden worden naar de eigen strategie.

Bijeenkomst 3

Hierin werden de thema's gepresenteerd door ondernemers en studenten en stelden de hiervoor ingehuurd externe experts kritische vragen over de strategieën en mogelijkheden voor de thema's.

Voor de volgende bijeenkomst konden de studenten en ondernemers vervolgens de experts benaderen om hen te helpen hun strategieën met betrekking tot het thema verder uit te werken en ook het SMR voor het eigen bedrijf verder af te maken.

Bijeenkomst 4

Eindpresentatie van het eigen Strategisch Management Rapport via een PowerPoint presentatie. Daarbij kregen de ondernemers hun ISM (Interactief Strategisch Management) certificaat uitgereikt.

Vervolgens werden de rapportages van de verschillende thema's verder uitgewerkt door een tweede groep studenten in een Strategisch Thema Rapport (STR). Hiervoor werd eerst een plan van aanpak op 8 april door de studenten (in overleg met de ondernemers) ingeleverd. Na twee maal een overleg met de studenten en docenten werd er eind juni nog een **6^{de} bijeenkomst** georganiseerd om de eindpresentatie van de thema's door middel van een PowerPoint presentatie door de studenten te laten presenteren aan belangstellenden van de 1^e workshop in januari. Tot slot werden de Strategische Thema Rapporten verder afgemaakt.

5. Programma

Het programma van het coachingstraject omvatte vier bijeenkomsten voor het maken van het Strategisch Management Rapport en een extra bijeenkomst voor het Strategisch Thema Rapport. Het programma voor de eerste vier bijeenkomsten is uitvoeriger beschreven in bijlage 1.

6. Evaluatie

Dit coachingstraject was een pilot training (met integrale aanpak door aanwezigheid van ondernemers, studenten, docenten en experts). Dit is nieuw en heeft veel interactie opgeleverd. Er zijn tijdens de training een aantal punten naar voren gekomen die voor verbetering vatbaar zijn, deze worden beschreven in het volgende hoofdstuk: Ervaringen.

7. Ervaringen

- De in Zuid-Oost Drenthe gehouden training stond geheel onder leiding en verantwoordelijkheid van AgroCenter, terwijl in deze training voor het eerst studenten werden ingezet. Hierover had meer overleg moeten plaatsvinden, nu zaten cursusleider en de docenten VHL niet op één lijn met name qua doelen met betrekking tot "strategie" en "thema". Daarbij kwamen leerdoelen van de studenten (volgens curriculum) onvoldoende overeen met de doelen van de ondernemers.
- Deelnemende ondernemers waren onvoldoende geïnformeerd over het trainingsdoel en -werkwijze (doelen en verwachtingen ondernemers wijken af van trainingsdoelen en de werkwijze van studenten).
- Combinatie van strategie en thema in één periode met dezelfde ondernemer is zeer verwarrend ten gevolge van onvoldoende communicatie tussen leiding en docenten.
- Studenten aan het begin (bij de start, eerste weken) te afwachtend, te onwetend. Kennelijk nog niet gewend samen te werken.
- Door deze wijze van uitvoering van de module ontstond er veel ruis, studenten kregen geen uniforme informatie. Docenten liepen hierdoor vaak achter de feiten aan

en de gebruikelijke feedbackmomenten met de studenten gaven in dit geval te weinig sturing. Hierdoor bleven doelen, voortgang en werkwijze te lang onhelder bij de studenten. Met als gevolg dat studenten eigenhandig hun conclusies trokken.

- Trainingstijden op dagen dat studenten en docenten soms andere onderwijsverplichtingen hebben.
- Presentaties van studenten waren mager.
- Docenten VHL/AOC hebben met de cursusleider niet structureel de voortgang/ervaringen besproken (contacten via de mail was niet de optimale manier).
- Digitale leeromgeving functioneerde niet en leverde veel "ruis" op.
- Één docent/ modulecoördinator, die ook groepjes begeleidde, was niet betrokken bij de training en dat is niet werkbaar gebleken.

8. Kritische succesfactoren (aanbevelingen)

m.b.t. voorbereiding:

- Ruim tijd tussen acquisitie ondernemers en start training (paar maanden)
- Trainingsdagen plannen op dagen dat studenten en docenten geen andere module verplichtingen hebben.
- Document opstellen voor deelnemende partijen, zoals cursusleiding, ondernemers, studenten, docenten en experts waarin doel, inhoud, werkwijze, rol deelnemende partijen en taken beschreven worden (alsmede het competentieprofiel voor alle deelnemende partijen).
- Draaiboek voor het trainingsprogramma.
- Door goede informatievoorziening zitten de cursusleider en deelnemende docenten op één lijn qua doel en werkwijze; afwijken van afgesproken werkwijze bij de uitvoering gebeurt alleen met goedvinden van alle betrokken partijen.
- Digitale leeromgeving van tevoren testen op toegankelijkheid voor alle betrokkenen.
- Strategie/thema aanpak scheiden (niet dezelfde ondernemers in één periode beide benaderingen aanbieden)
- De deelnemende partijen krijgen van de docenten een overzicht van de uitvoeringseisen van de module.

m.b.t. de deelnemende ondernemers aan training

- Weten waar ze aan beginnen (cursusdocument aanreiken en persoonlijk gesprek voeren (intake))
- Trainingsdagen (en tijd daartussen in) willen vrijmaken en gemotiveerd zijn (om met studenten te werken).
- Open-minded (niet geblokkeerd door thema); dit betekent "strategie" en "thema" ondernemers scheiden.
- Bereid zijn om open over zichzelf en bedrijf te communiceren met studenten.
- Maximaal ca. 8-10 ondernemers per training.

m.b.t. deelnemende studenten aan training

- Capabel en gemotiveerd om met ondernemer te werken (selectie via sollicitatiegesprek met docent).
- Maximaal één VHL student per ondernemer.
- Student is alle trainingsdagen aanwezig.
- Nog meer gebruik maken van de intervisiemethode. Vooral het elkaar bevragen op de strategie.
- Er is een format nodig voor de te maken presentaties.

m.b.t. deelnemende docenten

- Elke trainingsdag aanwezig en verantwoordelijk voor de prestaties van de studenten.
- Coachen van studenten via strakke planning (vorderingen doorspreken).
- Laten deelnemende studenten eerst "droog oefenen" in een oefensituatie (SMT invullen en vergelijking/ interpretatie van "berekende" strategieën met de "input").

- Na elke cursusdag evaluatiemoment inplannen (cursusleider en docenten).
- Modulecoördinator/ alle begeleidende docenten zijn ook deelnemer aan de training.
- Format opstellen voor een presentatie, m.b.t. inhoud en vorm.

m.b.t. cursusleiding

- Regie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van cursusleider en docenten.
- Laat de ondernemers eerst aan de hand van een voorbeeldsituatie oefenen met invullen van de SMT en het vergelijken van de “input” met de “berekende”strategieën.
- Plan na elke trainingsdag een overlegmoment met betrokken docenten.

9. Conclusies

Ondanks aanloopmoeilijkheden kan gesproken worden van een geslaagde opzet. Wanneer er voldoende aandacht aan de voorbereiding en communicatie wordt besteed heeft de training perspectief. Vooraf zal een goed draaiboek opgesteld moeten worden met aandacht voor cursusleiding, docenten, studenten, experts en niet te vergeten de ondernemers.

10. Bijlagen

1. Programma training Ondernemen in de Venen.
2. Opzet training (algemeen) als aparte pdf.

Bijlage 1 Programma van het coachingstraject Ondernemen in de Venen:

Bijeenkomst 1: Voorgeschiedenis en omgeving vertalen naar eigen bedrijf

Datum: vrijdag 5 februari 2010

Inhoud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kennismaking 2. Wat is strategie: succesvolle strategie gebaseerd op match van Ondernemer, Onderneming en Omgeving 3. Invloed externe omgeving op de strategie 4. Maken van netwerken
Huiswerkopdracht (zie bijlage 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkte/ zwakte analyse bedrijf • Invullen SMR tot en met vraag 37 (Hoofdstuk 6 Strategieën) (Dus geen SMT) • Alternatief: Wanneer studenten goed op de hoogte zijn van SMT, kan deze ook goed gebruikt worden. Dan kan het resultaat in de tweede bijeenkomst terug komen • Ondernemerschapscan (OSS) invullen • Netwerkaart omgeving gerelateerd aan eigen thema maken
In te zetten tools	<ul style="list-style-type: none"> • SMR • OSS
Begeleiding door	Bram Prins Cor Kwakernaak Tollie Middel
Rol studenten	Begeleiden tijdens de eerste dag door zes studenten Koppelen koppels studenten aan een ondernemer welke begeleiden bij de huiswerkopdracht

Bijeenkomst 2

Datum: dinsdag 16 februari 2010

Inhoud	<p>Via Intervisie de huiswerkopdrachten bespreken met als doel de strategie van de ondernemer scherp te krijgen en zo ook het thema te kunnen uitwerken.</p> <p>Vragen die aan de orde komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heb ik als ondernemer mijn strategie scherp en past de strategie bij mijn situatie (bij drie O's) -> (spiegelen aan OSS of de alternatief ingevulde SMT) • Wat betekent dit voor het thema waarbij ik betrokken ben • Hoe kunnen we het thema verder uitwerken → denk hierbij out of the box, probeer 'heen en weer' te denken tussen je bedrijf en het gebied. Bij energie: wat kun je zelf doen b.v. rond mestvergisting, maar ook hoe zou je dit samen in het gebied op kunnen pakken. Denk bij samenwerking aan bestaande vormen (grondruil), maar kijk ook eens verder naar grotere samenwerkingsverbanden in het gebied of naar mogelijkheden van vergaande samenwerking met collega's. Kortom, hier mag je vooral (nog) dromen van een ideaalplaatje? • Wat is daarvoor nodig aan informatie • Hoe maak ik gebruik van het netwerk wat is benoemd
Huiswerkopdracht	<p>In koppels gerelateerd aan het thema (zie indeling deelnemerslijst):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat is er mogelijk in ZO Drenthe (is dus verder uitwerken van het voorgaande punt) ○ Welke innovaties zijn daarbij interessant voor het gebied en het eigen bedrijf ○ Wat moet hiervoor gebeuren in het gebied en bij de eigen ondernemer(s) <p>Dit uitwerken tot een concrete regio casus (noem het Regio SMR), vergelijkbaar met het persoonlijke SMR, maar dan gericht op de regio, wel gerelateerd aan de eigen omstandigheden.</p> <p>De ondernemers vragen om een aantal mogelijke eindbeelden bijna letterlijk te schetsen: b.v. gezamenlijke mestvergister met de NAM (als</p>

		<p>één variant bij energie) en een mobiele rondtrekkende vergister als tweede variant rond thema energie. Vandaar uit terugredeneren welke acties nodig zijn, welke kennis/ informatie en wie daarvoor nodig is. Daarnaast aangeven in hoeverre dit samengaat met het gebied (kwaliteit en ambities van het gebied). Studenten kunnen een deel van de informatie gaan verzamelen en uitwerken</p>
	In te zetten tools	Nu wel invullen SMT
	Begeleiding door	<p>Bram Prins Evert Mulder Jacob Duinstra</p>
	Rol studenten	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan de Intervisies (per ondernemer is één student aanwezig) • Input leveren voor de huiswerkopdracht • Met ondernemer uitwerken

Bijeenkomst 3

Datum: donderdag 18 maart 2010

	Inhoud	<p>Per thema, met behulp van experts (AgroCenter e.d.) en collega's (vanuit de groep welke als back-up dient) verder invullen van de huiswerkopdracht tot een aangepast Regio-thema-SMR, met als inhoud:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mogelijk eindbeeld - match met gebiedscompetenties - match met ondernemers competenties en ambities - match met omgeving (markt en maatschappij) - voorzet voor actieplan <p>Dit door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenteren resultaten zo ver • Reacties en constructieve input van experts • Bespreken met de klankbordgroep ondernemers
	Huiswerkopdracht	<ul style="list-style-type: none"> • Laatste gedeelte eigen SMR (vanaf vraag 38) invullen • Compleet maken Regio –SMR • Voorbereiden presentatie voor de vierde bijeenkomst met aandacht voor: <ul style="list-style-type: none"> o Regio SMR en eigen SMR o Beschrijven van een casus o Aanbevelingen voor verdere uitwerking in het vervolgtraject door studenten, experts en ondernemers
	In te zetten tools	SMR tweede gedeelte
	Begeleiding door	<p>Bram Prins Cor Kwakernaak Tollie Middel</p>
	Rol studenten	<p>Voorbereiden Power Point presentatie voor de ondernemer Na de vierde bijeenkomst deze ook zelf inbrengen in het onderwijs</p>

Bijeenkomst 4

Dinsdag 30 maart 2010

	Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> • Presenteren resultaten aan alle ondernemers uit het coachingstraject • Via PP presentatie • Intervisie m.b.v. klankbordgroep, experts en docenten
	Huiswerkopdracht	<ul style="list-style-type: none"> o geen
	In te zetten tools	
	Begeleiding door	<p>Bram Prins Evert Mulder en Tollie Middel Jacob Duinstra en Cor Kwakernaak</p>
	Rol studenten	