

Een verdere professionalisering van het agrarische ondernemerschap

Beschrijving en evaluatie van participatieve trajecten met biologische en geïntegreerde ondernemers

stelsysteem



innovatie



Colofon

‘Een verdere professionalisering van het agrarisch ondernemerschap’ is een resultaat van de projecten ‘Beoordeling en verbetering van innovatief ondernemerschap op biologische open teelten bedrijven’ en ‘Beoordeling en verbetering van innovatief ondernemerschap op geïntegreerde open teelten bedrijven’. Deze zijn gefinancierd uit de LNV-onderzoeksprogramma’s 400-I ‘Systeeminnovatie Plantaardige Productiesystemen biologische open teelten’ en 400-III ‘Systeeminnovatie Plantaardige Productiesystemen geïntegreerde open teelten’.

Eindredactie
B.H.C. van der Waal (PPO)

Tekst
B.H.C. van der Waal (PPO), G. Peppelman (PPO),
P.F.M.M. Roelofs (A&F), A.B. Smit (LEI), M.P.J. van der Voort (PPO),
J. W. van der Wekken (PPO), P.L. de Wolf (PPO),
N.J. Jukema (PPO) en H.B. Schoorlemmer (PPO)

Vormgeving
Tina de Kleijn, Communication Services Wageningen UR

Druk
Propress, Wageningen

Informatie
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten
Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
Postbus 430, 8200 AK Lelystad
t. 0320 – 29 11 11
f. 0320 – 23 04 79
e. info.ppo@wur.nl
i. www.syscope.nl / www.ppo.wur.nl

©2007 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Inhoudsopgave

Abstractienr.: PPO.361.....	1
Deel I: Algemene Inleiding.....	3
1. Doelstellingen en uitgangspunten.....	3
Deel II: Participatieve trajecten.....	5
2. Strategisch Management.....	5
3. Bedrijfskosten	9
4. Klanttevredenheid.....	12
5. Imago	14
6. Werkgeverschap.....	16
7. Quick Scan ondernemerschap	20
Deel III: Terugblik en vooruitblik.....	22
8. Evaluatie van de trajecten.....	22
9. Evaluatie van de werving	27
10. Activiteiten gericht op doorstroming van opgedane kennis.....	35
11. Slotbeschouwing	38
Referenties	39
Bijlage 1 Enquête ter evaluatie van de trajecten	40
Bijlage 2 Resultaten van de enquête.....	41

Abstract



Good entrepreneurship is one of the most critical conditions for agricultural entrepreneurs, to be able to adequately participate in the ongoing transition process of the agricultural sector towards higher levels of sustainability (People, Planet and Profit). Between 2002 and 2005, the Dutch ministry of Agriculture, Nature conservation and Food quality financed the national research programmes 'System Innovation Organic and Integrated Crop Production Systems'; among the different projects in these programmes, a research project about agricultural entrepreneurship was developed in order to support and stimulate entrepreneurship in Dutch agriculture. This research project is divided into several phases. The first phase aimed to identify critical aspects of successful and sustainable entrepreneurship of integrated and organic farmers and to assess which ones needed to be improved. Then, several participatory sub-projects with farmers were organised to improve some of the critical success factors that needed improvement. In the last year of the research project, a lot of attention was paid to transfer the knowledge and experience developed to larger groups of entrepreneurs, to evaluate the participatory sub-projects and the recruitment of entrepreneurs for the sub-projects. The evaluation results gave insight about how knowledge can be transferred effectively to a target group and how potential participants for workshops could be recruited.

On the basis of the results of the 'entrepreneurship questionnaire' as described in the 'Questionnaire and analysis schedule for the measurement of entrepreneurship in integrated and organic farming' (Roelofs et al., 2003), several sub-projects in which farmers participated were set up to improve five critical factors of success. The subjects were strategic management, cost price management, customer satisfaction, social responsibility & image and employership.

Strategic management - In the sub-projects about strategic management (carried out with two groups in the North and the Southwest of the Netherlands, respectively), the participants have worked out their own strategic plan for their farm. Farmers analysed their competences, their personal and business aims and their internal and external business characteristics. This analysis made it possible to select one or more strategies that fully match with the entrepreneur, his farm and the world he lives in. The entrepreneurs have learned a lot in these workshops about their

own farm business and about possibilities for further development. The process of analysis and discussion confronted participants with themselves and their strategy. The group discussion with other farmers was an important element in the process.

Cost price management - In the sub-projects about cost price management, the participants analysed the cost prices of their own products. During this sub-project, a cost price model was developed to assist participants in calculating their own cost price. This cost price is compared to the effective product price. The comparison gives a good picture of profitable and less profitable crops. It also gives entrepreneurs the opportunity to find causes of a high cost price and to think about possibilities to lower decrease it.

Customer satisfaction - In the sub-project about customer satisfaction, an introductory workshop had to be followed up with a customer satisfaction research by the entrepreneurs themselves. This element of the project did not work out very well. However, the introductory workshop was successful, because entrepreneurs learned about the importance of satisfied suppliers, customers and other chain participants.

Social Responsibility & Image - This project is related to customer satisfaction. A presentation about social responsibility & image was held for a group entrepreneurs. Afterwards entrepreneurs worked out an 'interest map' for their own company. On this map, all relevant business partners are indicated. The presentation and the filling out and discussion on the interest map resulted in a higher awareness of entrepreneurs about social responsibility and image building.

Employership - Because this subject was only a small part of the entrepreneurship questionnaire, the sub-project started with a more thorough exploration of the subject. This analysis was carried out in the fruit sector, in which entrepreneurs work with a lot of personnel. The analysis showed that a lot of companies deal with personnel problems, mainly because there are often peaks in the need of labour and dips in other seasons. In the workshops, the labour need throughout the year was discussed and solutions to lower the peaks. These workshops gave the entrepreneurs new insights and perspectives to improve their employership.

Quick scan - The online entrepreneurship test was based on the entrepreneurship questionnaire used in an earlier phase of the project. This test is meant to make users aware of the possibilities to improve their entrepreneurship. The test can be found at <http://psgapp.wur.nl/Ketenchecklist>.

A separate chapter of the report is dedicated to the evaluation of the sub-projects to get a good picture of the effects of the participatory work. All participating entrepreneurs were interviewed by telephone. The following conclusions can be drawn from the evaluation:

1. The workshops about 'strategic management', 'cost price management' and 'employership' resulted in an improvement of the entrepreneurship of participants.
2. The approach in the sub-projects has been successful: the participants learned a lot from each other and the discussions with colleagues were helpful to them.
3. Almost all participants were satisfied about the sub-projects, although some participants also made some critical remarks. According to these critical remarks, the workshops did not provide the farmers much new information; nevertheless participation was useful in the view of these farmers, mainly through the group discussions.
4. Participants deepened out one subject thoroughly during the workshops. The majority is mainly interested in workshops about other subjects. Other participants are interested in new workshops about the same subject, probably because there is still a lot to learn about it and because of the limited time period of the workshops.
5. In the workshops about 'company costs' are the technical problems of the cost price model and the limited possibilities for comparison between participants experienced negatively by participants.
6. In the workshops about 'strategic management', participants had some difficulties to understand the terminology used by the instructors and the visual presentation of results.

Because the recruitment of participants was not always successful, a separate chapter of the report was dedicated to the evaluation of the activities involved. The following conclusions were drawn from this evaluation:

1. A first conclusion is that the recruitment for some workshops took more time, attention and energy than planned.
2. The main reason of participation of entrepreneurs was the interest for the subject. All participants were already dealing with the subject before participation.
3. During the recruitment, it is important to inform potential participants about the setup of the sub-projects and the activities.

4. The interest of the participant in the subject is not enough to ensure actual participation. The time to be spent in the sub-project plays also a role in the decision whether to participate or not.
5. In all sub-projects, it is important to ex-ante evaluate the recruitment of participants, and to link the method of recruitment to the characteristics of the target group.
6. The response from the direct recruitment and the use of the social network is higher than from indirect recruitment methods. The combination of different recruitment methods was also successful. The selection of a specific recruitment method depends on factors as time, budget, target group and interests within a target group.

An important activity in the final year of the research project was to transfer the acquainted knowledge and experiences to a larger group. These activities were aimed at intermediate organisations who represent specific target groups within the agricultural sector, like schools, banks and accountants. In cooperation with the Christian Agricultural College of Dronten, 3rd and 4th years students of that school worked on their own strategic plan. There have been several other exchanges with intermediate organisations who did not initiate concrete activities. However, these exchanges gave information about how knowledge should be transferred and which factors can hinder this process.

1. Doelstellingen en uitgangspunten

De agrarische sector in Nederland bevindt zich midden in een veelomvattend transitieproces. Van boeren en tuinders wordt in toenemende mate verwacht dat ze rekening houden met de eisen van de maatschappij, met name wat betreft voedselveiligheid (te borgen via certificering) en ecologische randvoorwaarden (bescherming van milieu, natuur en landschap). Via het onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie Plantaardige Productiesystemen' heeft het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit daarom aan Wageningen-UR opdracht gegeven een aantal nieuwe, toekomstgerichte concepten en integrale strategieën voor biologische en geïntegreerde plantaardige productie- en ketensystemen te realiseren die voldoen aan de genoemde eisen. Dergelijke systemen vragen volledig transparante productieprocessen, zodat de maatschappij zicht krijgt op de wijze waarop aan deze eisen tegemoet wordt gekomen. De agrarische producenten spelen in dit transitieproces een belangrijke rol. Zij moeten meegroeien met de ontwikkeling richting duurzame en veilige productie en moeten de eisen inpassen op hun bedrijf. Dit vraagt om goed ondernemerschap. Binnen het LNV-onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie Plantaardige Productiesystemen' is daarom nadrukkelijk aandacht gevraagd voor ondernemerschap. Deze rapportage is een van de producten uit de projecten 'Beoordeling en verbetering van innovatief ondernemerschap op biologische open teelten bedrijven' en 'Beoordeling en verbetering van innovatief ondernemerschap op geïntegreerde open teelten bedrijven', die onderdelen vormen van het genoemde onderzoeksprogramma. Omdat de aanpak van het thema 'ondernemerschap' in beide onderzoeksprojecten niet wezenlijk verschilde, is zowel het onderzoek als de rapportage gezamenlijk uitgevoerd. Doelgroep van dit rapport zijn met name intermediairs, onderzoekers en begeleiders gericht op verbetering van ondernemerschap.

Het verder ontwikkelen en/of stimuleren van het ondernemerschap heeft in dit gezamenlijke project centraal gestaan. Daarvoor is in de eerste plaats een duidelijk beeld nodig van het ondernemerschapsniveau zoals dat op dit moment in de praktijk gemeten en gewaardeerd wordt. Op basis van een dergelijke inventarisatie wordt het immers mogelijk aan te geven op welke onderdelen het ondernemerschap zwak scoort en waarop ontwikkeltrajecten ingezet zouden moeten worden, er van uitgaande dat die onderdelen ook daadwerkelijk verbeterd

kunnen worden. Het (ambitieuze) doel van het project is om het ondernemerschap in de (primaire) agrosector te verbeteren.

Hiervoor zijn de volgende stappen gezet:

1. Analyse ondernemerschap

- Eisenpakket: Vastgesteld is welke eisen aan ondernemers en bedrijven (met verschillende bedrijfsopzetten) gesteld moeten worden. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt hierbij als uitgangspunt genomen (zie rapport 'Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering' (De Lauwere et al., 2003);
- Analyse methode voor zoeken verbeterpunten: Hiervoor is een methode ontwikkeld die enerzijds gericht is op het in kaart brengen van de 'stand van ondernemerschap' op de bedrijven die aan het project deelnemen, en die anderzijds kan bijdragen aan de bewustwording van de ondernemers van de verbeterpunten in hun eigen ondernemerschap;
- Analyse huidige ondernemerschap: Via bovengenoemde methode is bij 91 bedrijven de huidige situatie van het ondernemerschap in kaart gebracht;

2. Participatieve trajecten

Op basis van de gevonden verbeterpunten zijn samen met ondernemers en andere relevante partijen participatieve trajecten opgestart of geformuleerd en opgestart die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de gevonden zwakke punten;

3. Evaluatie trajecten

Na afloop van de trajecten is geëvalueerd of de ingezette participatieve trajecten daadwerkelijk bijdragen hebben aan de verbetering van het ondernemerschap van participerende ondernemers.

Het rapport 'Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering' (De Lauwere et al., 2003) beschrijft stap 1. In dit rapport zijn de zwakke punten in het ondernemerschap in de bedekte en open teelten in kaart gebracht. Het belangrijkste doel was om aan te geven waar ontwikkelingstrajecten in deze teelten op ingezet zouden moeten worden en vormde daarmee het vertrekpunt voor stap 2 en 3. Inzicht in deze zwakke punten is verkregen door in interviews

na te gaan hoe 91 ondernemers uit zes sectoren scoorden op zeven verschillende kritische succesfactoren voor duurzaam en succesvol agrarisch ondernemerschap. Deze deelnemers zijn gerekruteerd uit de netwerken BIOM, Telen met Toekomst en Bio Fruit. Met de scores op de kritische succesfactoren is van elke individuele ondernemer die aan het onderzoek deelnam een ondernemerschapspromiel gemaakt. Dit ondernemerschapspromiel is teruggekoppeld met de betrokken ondernemer (soms is het promiel besproken, in andere gevallen alleen teruggestuurd). Hiermee konden zij inzicht krijgen in de sterke en zwakke punten van hun eigen ondernemerschap en hier desgewenst mee aan de slag konden door het (extra) benutten van de sterke kanten en het zo mogelijk uitbesteden of versterken van de zwakke kanten.

Uit de analyse van het ondernemerschap van de 91 deelnemers zijn een vijftal onderwerpen voor vervolg geselecteerd. De vijf onderwerpen zijn enerzijds gebaseerd op de succesfactoren waarop in de interviews relatief laag is gescoord. Anderzijds hebben ondernemers tijdens een Tweedaagse van het project Telen met Toekomst over de resultaten van de inventarisatie aangegeven aan welke onderwerpen zij prioriteit wilden geven. Voor deze onderwerpen zijn participatieve trajecten met telers ontwikkeld, getoetst en geëvalueerd. Bij ieder traject is vooraf aangegeven hoe geëvalueerd zou worden. De geselecteerde onderwerpen zijn strategisch management, kostprijbeheersing, imago, klanttevredenheid en werkgeverschap. Daarnaast is op basis van de vragenlijst, die gebruikt is in de interviews over het ondernemerschap (zie 'Vragenlijst en analyseschema voor meting van het ondernemerschap in geïntegreerde en biologische teelten', door Roelofs et al. (2003)) een korte ondernemerschapstest op internet ontwikkeld (www.ondernemerschap.wur.nl). De ondernemerschapstest betreft een zogenaamde quick scan, waarmee ondernemers enerzijds hun ondernemerschapsniveau kunnen testen en anderzijds informatie kunnen vinden over een aantal relevante onderwerpen op het gebied van ondernemerschap die in de test aan bod komen. De vijf ondernemerschapsthema's en de quick scan zijn in deel II van dit rapport beschreven (stap 4).

Het onderwerp werkgeverschap is in de analyse beperkt aan bod gekomen. Slechts een zeer beperkt aantal vragen zijn over dit onderwerp aan de ondervraagden gesteld, die bovendien lang niet altijd relevant waren voor de betreffende ondernemer. Hierdoor is het beeld ontstaan dat personeelsmanagement slecht scoort op de bedrijven. Om alsnog een helder beeld te krijgen van de stand van zaken op het gebied van personeelsmanagement en de knelpunten die zich hierbij voordoen is er een aanvullende analyse uitgevoerd naar dit onderwerp. Deze analyse wordt besproken in een apart rapport getiteld 'Knelpunten in werkgeverschap en mogelijkheden tot verbetering; Een participatief traject, doorlopen door fruittelers

en onderzoekers' (Peppelman en Roelofs, 2005). Op basis van de uitkomsten van deze analyse is een traject gestart met een groep fruittelers waarbij gekeken is naar optimalisatie van de arbeidsfilm.

Een belangrijke vraag die in het laatste jaar van het onderzoek (2005) gesteld is, is de vraag op welke manier de opgedane kennis, ervaringen en ontwikkelde tools binnen de pilot-groepen verbreed kunnen worden naar de totale sector. Immers, één van de doelstellingen van het project was het verbeteren van het ondernemerschap op biologische en geïntegreerde open teelten bedrijven. In deel III van dit rapport worden diverse activiteiten beschreven om bovengenoemde doelstelling te bereiken (stap 3). In het derde deel wordt enerzijds teruggeblikt op de trajecten en anderzijds vooruitgeblikt. In de terugblik worden zowel de trajecten als de werving van de deelnemers voor de trajecten geëvalueerd. In de vooruitblik wordt een overzicht gegeven van de activiteiten die ondernomen zijn om de opgedane kennis, ervaringen en tools door te laten stromen naar de praktijk, de zogenaamde verbreding.

Het onderzoek werd uitgevoerd door WUR-onderzoekers van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, het Landbouw Economisch Instituut en Agrotechnology & Food Innovations. Behalve de auteurs, genoemd op de titelpagina, werkten meerdere onderzoekers van bovengenoemde instellingen van Wageningen UR mee aan dit onderzoek. Een woord van dank is verschuldigd aan alle ondernemers uit de verschillende netwerken die bereid waren aan het onderzoek deel te nemen, daarin tijd en energie hebben geïnvesteerd en ideeën en (soms zeer persoonlijke) informatie hebben aangeleverd. Daarnaast past een woord van dank aan alle medewerkers aan dit onderzoek voor de geleverde inzet. Ook is dank verschuldigd aan de programmaleiding van de deelprogramma's 'Systeeminnovatie Plantaardige Productie' en aan het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit voor het beschikbaar stellen van de onderzoeksgelden.

2. Strategisch Management



door Bartold van der Waal

2.1 Aanleiding en doel

Direct na de Tweede Wereldoorlog had de Nederlandse samenleving behoefte aan veel, goed en goedkoop voedsel. De strategie van de boeren was dan ook gericht op het maximaliseren van de opbrengsten per hectare. De overheid ondersteunde deze strategie door onderzoek, voorlichting en onderwijs (het zogenaamde OVO-drieluik). Door de grote vraag naar voedsel was het voor ondernemers niet nodig zich zorgen te maken over de afzet van hun producten. Deze strategie werkte goed totdat in de jaren zeventig en tachtig het aanbod van met name marktordingsproducten groter werd dan de vraag, de welvaart toenam en andere doelen zoals een schoon milieu en bescherming van natuur en landschap in belang toe begonnen te nemen. Kritische geluiden over de tot dan toe toegepaste productiemethoden werden hoorbaar. Vanuit de maatschappij ontstond de vraag naar meer duurzame vormen van land- en tuinbouw. Deze wens werd ondersteund door overheidsbeleid dat hier op in speelde. Van ondernemers werd verwacht dat zij hun bedrijfsvoering anders zouden inrichten. Sinds het begin van de jaren negentig zijn de productprijzen steeds meer onder druk komen te staan. De markt verandert geleidelijk van aanbod- naar vraaggestuurd. Supermarkten krijgen een steeds belangrijkere rol. Hierdoor worden ondernemers gedwongen meer marktgericht te gaan produceren. Van ondernemers wordt verwacht dat zij inspelen op de diverse en steeds veranderende wensen vanuit de maatschappij.

Inmiddels is het voor veel agrarische ondernemers al niet meer mogelijk om te produceren voor 'een anonieme markt', maar moeten ze voor hun bedrijf een gewenste positie bepalen en trachten die af te dwingen. Men moet zich naar grote afnemers toe onderscheiden van collega's door met name jaar-rond producten in grote kwantiteit met constante kwaliteit en in de meeste gevallen tegen relatief lage prijs te kunnen leveren. Om uit te groeien tot een dergelijke 'preferred supplier' is het noodzakelijk dat de ondernemer een visie ontwikkelt, heldere doelstellingen formuleert en een strategisch plan ontwikkelt, dat hij vervolgens stap voor stap uitvoert. Het ideale plaatje is dat een ondernemer zijn korte- en langetermijnbedrijfsdoelstellingen helder voor ogen heeft en goed kan verwoorden, bij voorkeur in SMART-termen (SMART=specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Hij zoekt actief en gestructureerd naar informatie om de afzetkansen voor zijn huidige producten te vergroten en voor nieuwe producten te verkennen; ook

wordt informatie gezocht om de gehele interne bedrijfsvoering inclusief afzethandelingen te verbeteren. Zijn beleid en strategie komen gestructureerd tot stand en in overleg met verschillende betrokken partijen, zowel binnen als buiten het bedrijf. Hij communiceert met de maatschappij, in het bijzonder met mensen en groepen in de omgeving van het bedrijf. Daarbij worden allerlei gegevens over de bedrijfsvoering gemeten, geregistreerd en vergeleken met gegevens van eerdere jaren en andere collega's, in het bijzonder van de beste onder hen. De bedrijfsvoering wordt hiermee doorgelicht en verbeterd.

Uit de ondernemerschapsanalyse (*De Lauwere et al, 2004; zie ook hoofdstuk 1*) is gebleken dat meerdere ondernemers binnen BIOM, Telen met Toekomst en Bio-Fruite lage scores behaalden op het onderdeel strategisch management. Tijdsdruk en lage rendementen zorgen er voor dat ondernemers zich vooral richten op operationele taken waarbij men onder andere denkt op kosten van losse arbeid te kunnen besparen. Aan strategievorming en langetermijnplanning wordt hierdoor slechts beperkt aandacht besteed, waardoor kansen niet worden benut en bedreigingen niet structureel worden afgewenteld. Omdat een aantal ondernemers uit de genoemde netwerken zelf ook graag wilden werken aan het verbeteren van hun eigen strategische management, is een traject uitgevoerd waarin ondernemers gewerkt hebben aan een goed doordacht en onderbouwd strategisch plan. Het traject had tot doel:

- zicht krijgen op sterke en zwakke punten van het bedrijf en van de ondernemer zelf (bewustwording);
- zicht krijgen op kansen en bedreigingen uit de omgeving richting het bedrijf (bewustwording);
- lange termijn doelstellingen formuleren in SMART termen (actie);
- een concrete strategie kiezen om de doelstellingen te bereiken (actie);
- een doorgerekend plan of haalbaarheidsstudie vaststellen die past bij de strategie (actie);
- inzicht verkrijgen hoe strategisch management blijvend in de bedrijfsvoering kan worden ingepast. (kennis, vaardigheden).

Deze doelen zijn bereikt door een traject van vier bijeenkomsten, die in paragraaf 2.2 beschreven worden.

2.2 Activiteiten

Een belangrijk doel in de gekozen aanpak voor dit traject is dat de

ondernemers zelf een strategisch plan opstellen. Dit is belangrijk omdat het plan gaat over het bedrijf van de ondernemer zelf, hij/zij zelf het plan moet uitvoeren en er daarom volledig achter moet staan. De begeleidende onderzoekers hebben zich daarom ook duidelijk als procesbegeleider opgesteld en niet als docent of vakexpert.

Aan het traject hebben ondernemers uit BIOM, Telen met Toekomst en Bio-Fruit deelgenomen (aangevuld met andere telers om tot een werkbare groeps grootte te komen). Er is bewust gekozen voor het samenstellen van groepen ondernemers met verschillende achtergronden, uit verschillende sectoren en in verschillende (bedrijfs)levensfasen. Wanneer een groep bijvoorbeeld bestaat uit alleen akkerbouwers of alleen vollegrondsgroentetelers is het risico groot, dat het snel gaat over operationele zaken en actuele korte-termijn marktontwikkelingen en te weinig over strategievorming en strategische keuzes. Ondernemers uit verschillende sectoren zullen minder snel in deze valkuil vallen omdat zij verder af staan van andere sectoren die in de groep vertegenwoordigd worden. Door gebrek aan detailkennis van die andere sectoren zullen zij daarom gemakkelijker uitgedaagd kunnen worden om strategische onderwerpen met elkaar bespreken en elkaar in de uitwisseling onbevungen een spiegel voor te houden. Daarnaast zullen ze in het algemeen gemakkelijker concurrentiegevoelige/vertrouwelijke informatie uit durven wisselen; deze ondernemers zijn geen directe concurrenten van elkaar.

Het traject is twee keer uitgevoerd, een keer met een groep uit Zuidwest Nederland en een keer met een groep uit het Noordoosten van het land. In de eerste groep zaten zeven ondernemers, te weten twee biologische fruittelers, drie biologische akkerbouwers en twee geïntegreerde akkerbouwers. In de tweede groep zaten negen ondernemers, te weten twee biologische akkerbouwers, een biologische vollegrondsgroenteteler en zes geïntegreerde akkerbouwers.

Het traject strategisch management bestond uit vier bijeenkomsten van zes uren waarin de deelnemende ondernemers gewerkt hebben aan een strategisch plan voor hun eigen bedrijf. Ter ondersteuning hiervan is gebruik gemaakt van de Strategisch Management Tool (SMT) van het LEI. De Strategisch Management Tool is een instrument waarmee ondernemers op een gestructureerde wijze analyses van de drie 'O's' (ondernemer, onderneming en omgeving) inclusief missie en doelstellingen (zowel privé als zakelijk) kunnen uitvoeren. Vervolgens worden de best passende strategieën gekozen en gespiegeld aan de beelden die SMT zelf afleidt uit de analyses. Op deze manier worden goed afgewogen keuzes gemaakt voor de lange termijn. Deze strategische keuzes geven richting aan de plannen van de ondernemer, zowel privé als zakelijk. De uitkomsten van de Strategisch Management Tool worden verwerkt in het Strategisch Management Rapport. Dit rapport bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Ondernemer
2. Onderneming
3. Omgeving
4. Doelstellingen
5. Kritische succesfactoren
6. Strategieën
7. Actieplan en implementatietraject
8. Evaluatie

De bijeenkomsten zagen er als volgt uit.

- Bijeenkomst 1: in kaart brengen van de eigen competenties en de sterke en zwakte punten van de ondernemer; uitvoeren van een interne en externe bedrijfsanalyse;
- Bijeenkomst 2: het uitwerken van doelen en strategieën;
- Bijeenkomst 3: het aanscherpen van de strategiekeuze en het toetsen van de gekozen strategie(en) aan de uitkomsten van SMT; het uitwerken van een strategisch plan met concrete activiteiten;
- Bijeenkomst 4: evaluatiebijeenkomst na minimaal een half jaar.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de evaluatie van het eerste traject zijn in het tweede traject (in het Noordoosten) een aantal onderdelen iets anders uitgevoerd dan in het eerste traject (in het Zuidwesten) te weten:

1. Er is meer invulwerk thuis uitgevoerd in plaats van tijdens de bijeenkomsten.
2. De bedrijfsbezoeken door de begeleiders zijn vooraf gehouden in plaats van achteraf. Hierdoor hadden de begeleiders een beter beeld van de ondernemers en hun bedrijf, wat de kwaliteit van het traject ten goede kwam. Gericht doorvragen werd met name gemakkelijker. Bovendien werd tijdens de bezoeken een begin gemaakt met het invullen van het Strategisch Management Rapport (SMR).
3. De deelnemers hebben vaker onderdelen van hun eigen analyse moeten presenteren aan de rest van de groep.
4. Er was meer ruimte voor discussie, mede door het grotere aantal presentaties.

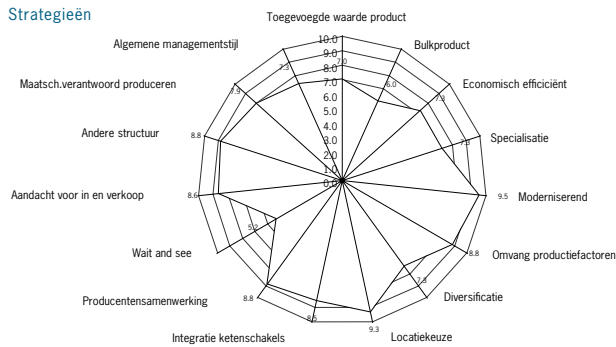
Door deze aanpassingen is het traject duidelijk verbeterd. Onderstaand wordt het tweede traject beschreven.

In de volgende subparagrafen worden de afzonderlijke bijeenkomsten nader toegelicht. De vierde bijeenkomst, de evaluatie, is beschreven in paragraaf 2.3.

2.2.1 Bijeenkomst 1

In de eerste bijeenkomst zijn de ondernemers begonnen met het in kaart brengen van hun eigen competenties (als onderdeel van de eerste 'O', de ondernemer). Eerst werd het begrip 'competenties' uitgelegd waarna de ondernemers een lijst met competenties kregen waarop zij voor zichzelf moesten scoren met een rapportcijfer tussen 0 en 10. De deelnemers werden

gestimuleerd om niet bang te zijn om extreem te scoren. Door extreem te scoren ontstaat (mits realistisch) een beter beeld van de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van de persoon in kwestie. Aanvullend aan de lijst met competenties werden een aantal persoonlijke vragen beantwoord, onder andere over de sterke en zwakke punten van de ondernemer.



Figuur 2.1. Voorbeeld van scores op de diverse strategieën, weergegeven in een radardiagram. Bron: *Strategisch Management Tool LEI*.

Na de analyse van de ondernemer is gekeken naar het bedrijf (de tweede 'O', de onderneming). Evenals bij de competenties moesten de deelnemers op de bedrijfsfactoren van hun eigen bedrijf zoals productieomvang, arbeidsintensiteit, moderniteit etc. scoren met een cijfer tussen 0 en 10. Aansluitend moesten ze de interne analyse uitvoeren wat inhield dat ze een waardering moesten geven aan de winst, financieel, weerstandsvormogen, mate van duurzaamheid, etc. van hun eigen bedrijf. De scores op de diverse onderdelen zijn verwerkt in SMT. Per onderdeel resulteerden de scores in een radardiagram.

Na de competenties, bedrijfsfactoren en interne bedrijfsanalyse hebben de ondernemers een externe bedrijfsanalyse gemaakt (de derde 'O', de omgeving). Gekeken is naar kansen en bedreigingen voor het bedrijf, maatschappelijke groeperingen waar het bedrijf mee te maken heeft, de keten, etc. Deze factoren werden op dezelfde wijze gescoord als bij de competenties, bedrijfsfactoren en interne analyse. Ook resulteerde deze analyse in een radardiagram.

2.2.2 Bijeenkomst 2

De tweede bijeenkomst stond in het teken van het formuleren van doelstellingen met de bijbehorende kritische succesfactoren en bijbehorende strategieën. De doelstellingen met betrekking tot de winst, het financiële weerstandsvormogen, de mate van duurzaamheid etc. werden weer gescoord met een cijfer tussen 0 en 10. Na het benoemen van de eigen visie, missie en doelstellingen volgde een korte introductie over strategieën. Ingegaan werd op diverse soorten strategieën en het belang van een

goede strategiekeuze. Aansluitend moesten de ondernemers maximaal drie strategieën kiezen en presenteren uit een lijst van 15, namelijk die strategieën die het beste bij hun persoonlijkheid, bedrijf, omgeving, doelstellingen en kritische succesfactoren pasten. De gekozen strategieën werden vergeleken met de voorgestelde strategieën uit SMT (zie figuur 1). SMT combineert namelijk zelf ook de uitkomsten van de analyses van de drie 'O's' tot scores per strategie. In de meeste gevallen kwamen deze strategieën goed overeen met de strategieën die de deelnemers zelf ontwikkeld hadden. Tijdens deze tweede bijeenkomst was veel ruimte voor discussie over doelstellingen, kritische succesfactoren en strategieën. De ondernemers werden uitgedaagd elkaar kritisch te bevragen. Hierdoor ontstonden heldere, goed doordachte doelstellingen en strategieën per bedrijf.

Aan het eind van de bijeenkomst kregen de ondernemers de opdracht mee om een interview te houden met een ondernemer buiten de agrarische sector. Voor dit interview kregen zij een aantal vragen mee die zij konden stellen om helder in beeld te krijgen hoe de te interviewen ondernemer omgaat met strategisch management en strategievorming. Deze opdracht bleek voor veel ondernemers erg verhelderend te werken. Er zijn gesprekken gevoerd met ondernemers uit heel diverse branches. Duidelijk kwam naar voren dat ondernemers uit andere branches, onafhankelijk van de omvang van het bedrijf, te maken hebben met dezelfde strategische vragen en beslissingen als agrarische ondernemers. De agrarische sector is wat dat betreft niet uniek en dat was toch voor de meeste deelnemers een eye-opener.

2.2.3 Bijeenkomst 3

Tijdens de derde bijeenkomst hebben de ondernemers hun interview met de collega-ondernemer uit een andere branche gepresenteerd. Vervolgens zijn de definitieve strategieën gepresenteerd. Aansluitend is een eerste invulling gegeven aan de actieplannen om te komen tot uitvoering van de strategieën. Om de uitvoering van de actieplannen te bewaken hebben de ondernemers Critical Quality Factors (CQF) benoemd. Dit zijn meetbare kengetallen waarmee de voortgang bewaakt kan worden. Het benoemen van deze factoren bleek voor veel ondernemers nogal lastig; blijkbaar is men niet gewend om te denken in termen van meetbare en evalueerbare doelstellingen.

2.3 Resultaten

De laatste bijeenkomst van het traject (bijeenkomst 4) was bedoeld om het traject te evalueren en vond ruim een half jaar na de derde bijeenkomst plaats. De evaluatie had betrekking op het proces, de inhoud en de mate waarin ondernemers veranderingen hebben doorgevoerd in hun bedrijfsopzet en bedrijfsvoering. Bij de groep uit het Zuidwesten zijn de bedrijven voorafgaande aan deze bijeenkomst individueel bezocht.

Tijdens deze bedrijfsbezoeken zijn een aantal vragen aan de ondernemers voorgelegd:

1. Welke plannen heb je gemaakt?
2. In welke mate ben je bezig om die plannen te realiseren?
3. Wat heeft het project concreet opgeleverd? Heb je concrete beslissingen genomen naar aanleiding van het project?
4. Doe je dingen nu anders dan bijvoorbeeld een jaar geleden? Neem je besluiten anders dan in het verleden?
5. Tot welke acties heeft het traject geleid? Zijn er plannen gelukt of juist niet en waarom?

De evaluatie van de groep uit het Noorden, de tweede groep, is niet verwerkt in deze rapportage omdat de evaluatie nog niet was uitgevoerd toen dit rapport geschreven werd.

Ad 1. Naar aanleiding van het traject zijn nieuwe plannen gemaakt en bestaande plannen zijn verder uitgewerkt en versterkt. De plannen varieerden van het opzetten van een producentenvereniging tot het investeren in nieuwe bedrijfsmiddelen en het beëindigen van het bedrijf.

Ad 2. Opvallend was dat de meeste ondernemers gestart waren met de uitvoering van hun plannen en daar in een aantal gevallen ook al erg ver mee waren. Voorbeelden van concrete plannen zijn:

- start van een producentenvereniging;
 - verwerking van producten van derden;
 - het opstellen van een arrangement waarbij groepen rondgeleid worden op het bedrijf en natuurstroken konden bekijken;
 - al gemaakte investeringsplannen zijn in werking gesteld;
 - nachtvorstberekening is aangelegd;
 - er wordt gewerkt aan de oprichting van een holding of BV;
 - de heipalen zijn geslagen voor een nieuwe verwerkingsruimte;
 - een nieuw product wordt getest door een consumentenpanel (pompoen met gehakt voor in de magnetron);
 - er is een investeringsplan gemaakt voor een nieuwe machineberging;
-
- er is een ontwerp gemaakt voor vijvers die verhuurd worden aan het waterschap ten behoeve van wateropvang.

Ad 3. Op de vraag wat het project concreet opgeleverd heeft kwamen diverse antwoorden. Een aantal deelnemers gaf aan dat de cursus hen meer bewust gemaakt heeft van hun eigen kunnen, wensen en voorkeuren. Voor anderen was het een steun in de rug om beslissingen te nemen die al eerder genomen hadden moeten worden. Het traject was een prikkel om na te denken over de toekomst.

Ad 4. Op de vraag of de ondernemers nu dingen anders doen dan bijvoorbeeld een jaar geleden gaven de meeste aan dit dat niet het geval is. Wel heeft het traject meer structuur gegeven aan de strategievorming. Daarnaast is het nuttig om te zien en te horen

hoe collega's werken en met strategievorming omgaan. Dit kan een eye-opener zijn.

Ad 5. Tot welke acties heeft de cursus geleid?

Het traject is voor de deelnemers een stimulans geweest om concrete stappen te zetten binnen hun bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn:

- investeren in nachtvorstinstallatie;
- meer contacten met DLV, accountant en teeltbegeleiding leggen;
- de bal is bij de zoon neergelegd. Hij gaat het bedrijf overnemen.

De groepsgrootte van maximaal negen personen is als goed ervaren door de ondernemers en door de begeleiders. Het is de kunst om de onderlinge uitwisseling en discussies kort en krachtig te houden en tegelijkertijd voldoende diepgang te geven. Voor sommige deelnemers lagen het niveau en de snelheid van het traject aan de hoge kant en voor anderen was een en ander gemakkelijk bij te houden. Dit leidde ook tot verschillen in kwaliteit van de gepresenteerde plannen. In de beleving van de begeleiders zijn echter alle deelnemers ondanks niveaoverschillen verder gekomen in kennis, bewustwording en vaardigheden rond strategisch management.

2.4 Conclusies

De conclusies zijn vooral gevoed door de laatste bijeenkomst waarin een evaluatie plaats vond van het traject. Gekeken is in hoeverre de doelstellingen, zoals die vooraf gaande aan het traject bepaald zijn, ook gerealiseerd zijn. Gekeken is onder andere naar de opzet van het traject, de inzet van de tool en andere hulpmiddelen en het groepsproces. Ook is aan de deelnemers gevraagd of zij verbeteringen konden noemen voor het traject en wat zij zelf verder zouden gaan doen met de resultaten uit het traject.

In het traject is de deelnemers een spiegel voorgehouden waardoor ze beter zicht hebben gekregen op hun eigen sterke en zwakke kanten en die van het bedrijf. Ook zijn ze zich bewuster geworden van de kansen en bedreigingen voor hun bedrijf. Het spreken met elkaar hierover en het bediscussiëren van strategieën en ontwikkelingsrichtingen is als zeer waardevol ervaren en heeft tot nieuwe ideeën geleid. Verder heeft de gekozen aanpak geleid tot meer aandacht voor strategievorming en tot concrete handvatten voor ondernemers om strategische acties op te pakken.

De ingezette tool, het SMT, bleek een nuttig hulpmiddel bij het ontwikkelen van een goed onderbouwde strategie. Het model is een hulpmiddel voor de ondernemer om beter inzicht te krijgen in zijn eigen persoonlijkheid, zijn bedrijf, de omgeving waarin hij opereert, de doelen die hij met zijn bedrijf nastreeft en de strategie om die doelen te bereiken.

3. Bedrijfskosten

door Noen Jukema

3.1 Aanleiding en doel

Door wijzigingen in de markt, het landbouw- en milieubeleid van de overheid en de EU hebben Nederlandse agrariërs de laatste jaren te maken met stijgende kosten en dalende productprijzen. De financiële weerstand van agrariërs wordt aangetast, waardoor de continuïteit van het bedrijf in gevaar wordt gebracht. De inkomens op agrarische bedrijven worden voornamelijk bepaald door de fysieke opbrengsten en de productprijzen (inclusief ondersteuning) en de kosten waarmee de productie gepaard gaat. Ondernemers zijn individueel vaak niet in staat om de prijsvorming van producten of de hoogte van subsidies te beïnvloeden. Beheersing van de bedrijfskosten vormt een reële mogelijkheid om het inkomen te verhogen of de inkomensdaling te beperken. Inzicht in de kosten op het bedrijf is daarom van groot belang. Dit inzicht stelt de ondernemer in staat hun bedrijfsopzet of -voering op tijd bij te sturen of de bakens te verzetten.

Voor de toekomst van alle agrarische sectoren is het noodzakelijk naar passende oplossingen te zoeken in de relatie tussen de kosten en de opbrengsten. Deze situatie vraagt een duidelijke strategie van de ondernemer, waarin hij zijn persoonlijke sterke punten benut, maar ook consequent over de hele linie naar kostenbesparing en/of -beheersing streeft. Van de bedrijfseconomische doelstellingen die agrarische ondernemers nastreven, behoren het streven naar financiële continuïteit en winstgevendheid van het bedrijf tot de belangrijkste.

Ondernemers die deel hebben genomen aan de projecten BIOM en Telen met Toekomst gaven aan behoefte te hebben aan een beter inzicht in de eigen bedrijfseconomische gegevens en in de kostprijs van hun producten. Veel boeren zijn vertrouwd met de saldoberekeningen van hun gewassen. Met een saldoberekening kunnen gewassen of activiteiten vanuit financieel oogpunt met elkaar worden vergeleken. Het vormt één van de criteria voor de invulling van het bouwplan. De kostprijs van hun producten hebben ondernemers vaak minder goed in beeld. Toch is de kostprijs een belangrijk kengetal, omdat in vergelijking met de opbrengstprijzen inzicht verkregen wordt in de mate waarin alle gemaakte kosten vergoed worden. Als de kostprijs structureel hoger is dan de opbrengstprijzen zal de continuïteit van het bedrijf in gevaar komen.

Het doel van het traject 'bedrijfskosten' was:

- het stimuleren van de bewustwording bij deelnemers over de kostenopbouw (vaste kosten, variabele kosten) van hun gewasproductie inclusief bewaring en verwerking;
- het vergelijken van kostprijzen tussen ondernemers en het achterhalen van de oorzaken van de verschillen door middel van discussie;
- het duidelijk richting geven aan een verbetering van de bedrijfsvoering;
- het daadwerkelijk bewerken van een verandering in de bedrijfsvoering bij de deelnemende ondernemers;
- het toetsen van een in dit project ontwikkeld kostprijsmodel door deelnemende telers.

3.2 Activiteiten

Met twee groepen ondernemers uit het praktijknetwerk BIOM is een traject doorlopen waarbij de kostprijzen van een aantal producten bij de deelnemers bepaald en vergeleken zijn. De eerste groep bestond uit zes ondernemers uit Noord-Nederland die het traject in 2003 doorlopen hebben. De tweede groep bestond uit vijf ondernemers uit Zuidwest Nederland die het traject in 2004 doorlopen hebben. Ter ondersteuning van het traject is een kostprijsmodel ontwikkeld. In deze paragraaf wordt allereerst dit model besproken en vervolgens het participatieve traject.

3.2.1 Kostprijsmodel

De kenmerken van dit model zijn:

- Het model geeft inzicht in de fiscale kostprijs in euro per kg.
- Optioneel kan de eigen arbeid doorberekend worden in de kostprijs
- Het model geeft inzicht in hoeverre de opbrengstprijzen dekkend is voor alle kosten.

Er is bewust gekozen voor de fiscale kostprijs omdat deze aansluit bij beschikbare data uit de fiscale boekhouding en zodoende met minder tijd kan worden berekend. De beperking daarbij is dat de grondslag voor de kostenberekening via fiscale boekhouding niet gebaseerd is op de vervangingswaarde, maar vooral op uitgaven. In de bedrijfseconomische kostprijs wordt ook een vergoeding voor geïnvesteerd vermogen en eigen arbeid

meegerekend wordt. Omdat de groep ondernemers die deelnamen aan het traject hier behoefte aan hadden, is aan het kostprijsmodel een module toegevoegd waarmee de ondernemer zijn eigen gewerkte uren kan doorberekenen in de kostprijs. In het model vult de ondernemer het aantal gewerkte uren in per gewas. Ook vult hij het aantal uren in voor algemene werkzaamheden. Vervolgens vult hij een zelf te bepalen uurtarief in. De uren per gewas worden direct doorberekend in de kostprijs. De algemene uren worden doorberekend op basis van de omzet per gewas. Door de fiscale kostprijs te vergelijken met de opbrengstprijs is goed inzichtelijk te maken of de kosten vergoed worden. Voor vergelijking van kostprijzen tussen verschillende bedrijven is het model minder geschikt, omdat de kosten niet gestandaardiseerd zijn: ook verschillen in financiering en afschrijving zijn in dit model meegenomen. Voor bedrijfsvergelijking is een bedrijfseconomische boekhouding meer geschikt.

Het kostprijsmodel is door ondernemers zelfstandig te gebruiken. Op de CD-rom die gebruikers ontvangen staan twee bestanden, te weten het kostprijsmodel en een invulinstructie. De invulinstructie leidt de gebruiker stap-voor-stap door het kostprijsmodel, zodat er niets vergeten kan worden. De gebruiker moet op basis van zijn eigen, fiscale boekhoudrapport, de fiscale kostprijs van zijn gewassen berekenen. Naast de fiscale kosten kan een ondernemer ook zijn eigen arbeid (eigen uren x uurtarief) meenemen in de berekende kostprijs. Het kostprijsmodel is opgebouwd uit directe kosten, indirecte kosten, arbeidskosten en overige kosten. De directe kosten bestaan uit de kosten voor zaaizaad en plantgoed, gewasbeschermingsmiddelen, kunstmest, etc. Het zijn de kosten die direct verband houden met de teelt van het gewas. De indirecte kosten zijn bijvoorbeeld de kosten van de machines, zoals afschrijving en verzekering, de kosten voor de accountant etc. Per kostenpost moet de ondernemer deze kosten over de gewassen verdelen, op basis van de inzet per gewas. De kosten van een tractor die voor 75% ingezet wordt in de aardappelen, zal ook voor 75% toegerekend moeten worden aan de aardappelen.

Op basis van de ervaringen van ondernemers en DLV met het kostprijsmodel is gekeken hoe de gebruiksvriendelijkheid van het programma verder verbeterd kon worden en op welke wijze het programma in de toekomst een bredere toepassing kan krijgen.

3.2.2 Participatief traject

Het traject bestond uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel bestond uit het analyseren van de eigen kostprijs. Tijdens het eerste traject in 2003 leverden de ondernemers de benodigde gegevens aan, waarna de begeleiders van PPO de kostprijzen van de diverse gewassen berekenden, via een eerste versie van het kostprijsmodel. Tijdens een workshop met de deelnemers zijn de berekende kostprijzen van de verschillende ondernemers

met elkaar vergeleken en werd gezocht naar de oorzaken van de verschillen.

Het tweede traject in 2004 was op dezelfde manier opgebouwd als het eerste. In tegenstelling tot het eerste traject voerden ondernemers in dit traject met behulp van het verder ontwikkelde kostprijsmodel deze analyse zelf uit. Alle deelnemers ontvingen het kostprijsmodel op CD-rom, met daarbij de opdracht het model te vullen op basis van hun meest recente boekhoudrapport. Aansluitend aan deze analyse is er een workshop georganiseerd waarbij de kostprijzen vergeleken zijn. Ook hier is gezocht naar de oorzaken van verschillen.

3.3 Resultaten

Veel telers hadden vooraf geen goed zicht op alle kosten die op bedrijfsniveau gemaakt werden. Door de uitkomsten van het kostprijsmodel en discussies in de workshops, naar aanleiding van verschillen in kostprijzen tussen ondernemers, hebben ondernemers een beter beeld gekregen van de opbouw van de kostprijs. Het model heeft inzicht gegeven in hoeverre de opbrengstprijs dekkend is voor de kosten die voor het gewas gemaakt zijn. Bepaalde gewassen, zoals een groenbemester, zijn minder rendabel dan andere gewassen, maar kunnen in bedrijfsverband wel rendabel zijn. Door de kostprijzen en relevantie van alle gewassen op bedrijfsniveau te beoordelen, kunnen verbeteringen en veranderingen in gewaskeuze gerealiseerd worden.

Op de onderzochte bedrijven liepen de kostprijzen vaak behoorlijk uiteen. Tabel 3.1 geeft een overzicht van een aantal kostprijzen die door de deelnemers berekend werden. Naast de gewassen, vermeld in tabel 3.1, zijn kostprijzen van een aantal andere gewassen berekend zoals pootaardappelen, zaai-uien, prei, rabarber, pompoen, bleekselderij, etc. Gezien het beperkte aantal metingen was een vergelijking van deze gewassen niet mogelijk.

Tabel 3.1. Overzicht van een aantal biologische kostprijzen die gerealiseerd zijn door ondernemers die deelnamen aan het kostprijsstraject

Gewas	Hoogste	Laagste
Zomertarwe	1,38	0,33
Bloemkool	0,73	0,62
B-peen	0,29	0,17
Rode kool	0,80	0,31
Witte kool	1,67	0,24
Consumptie aardappelen	0,39	0,12

De soms grote verschillen in kostprijzen werden veroorzaakt door het feit dat de kosten voor grond en personeel aanzienlijk

verschillen. Ook het verschil in financieringslasten had een grote invloed op de kostprijs. Er kan een beeld gegeven worden van de invloeden van bepaalde posten op de kostprijs. Uit de berekeningen en vergelijking komt naar voren dat een verschil in opbrengsten een groot effect heeft op het kostprijsverschil.

3.4 Conclusies

Het ontwikkelde kostprijsmodel wordt door de meeste deelnemers aan de twee trajecten als erg bruikbaar ervaren. Het model is een hulpmiddel voor de ondernemer om beter inzicht te krijgen in zijn financiën en het is een hulpmiddel waarmee de ondernemer kan sturen in zijn bedrijf. Het model geeft bijvoorbeeld antwoord op de vraag wat er met de kostprijzen gebeurt wanneer kosten voor personeel toenemen of wanneer er grond bijgekocht wordt.

Het invullen van het kostprijsmodel kost veel tijd. Het verzamelen van alle benodigde financiële blijkt vaak een moeizaam proces te zijn. Een dergelijk project moet daarom in een voor ondernemers rustige periode uitgevoerd worden.

De gerealiseerde kostprijzen lagen bij de deelnemers soms ver uit elkaar. De oorzaken hiervan zijn in paragraaf 3.3 beschreven. Dit maakt dat voor de ene ondernemer een bepaald gewas wel aantrekkelijk is om te telen, terwijl dit voor een andere ondernemer financieel niet rendabel is. Het kostprijsmodel is daarom een zeer nuttig instrument voor ondernemers om de kostprijs van hun eigen gewassen in beeld te brengen en hierop de bedrijfsvoering te sturen. Op basis van testresultaten is het model verder aangepast en gezien de positieve reacties is het model op dit moment beschikbaar voor gebruik en op verzoek verkrijgbaar bij PPO-agv te Lelystad.

4. Klanttevredenheid

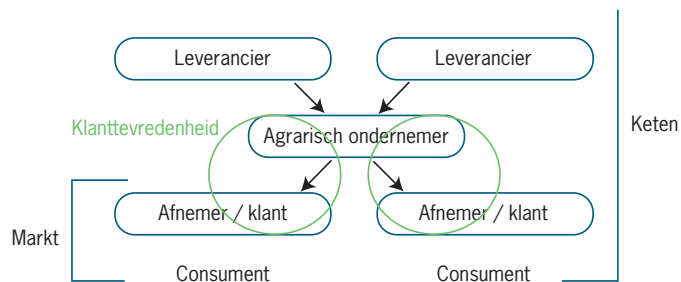


door Marcel van der Voort

4.1 Aanleiding en doel

Van een goede ondernemer wordt verwacht dat hij/zij weet of zijn klanten tevreden zijn met de geleverde producten en diensten. Hij past procedures toe om die klanttevredenheid regelmatig te meten en zondig ook te verbeteren. Hij is initiatiefrijk richting keten en klant. Het zicht krijgen op eisen en wensen van markt en keten vereist een gestructureerde aanpak.

Om de eisen en wensen van de consument in beeld te krijgen is communicatie met afnemers een eerste vereiste. Een eerste stap naar het voldoen aan de eisen en wensen van de consument is het voldoen aan de eisen en wensen van de afnemers. Tevredenheid wordt vaak verward met kwaliteit. De kwaliteitsbeleving van een consument is gebaseerd op de perceptie van het product op een bepaald moment. Een tevredenheidsoordeel is gebaseerd op de ervaring met het product en het proces, zowel emotioneel als cognitief. De tevredenheid van de afnemers wordt door een groot aantal factoren bepaald. Hierbij kan worden gedacht aan productkwaliteit, assortiment, leverbetrouwbaarheid, levertijd en bereikbaarheid.



Figuur 4.1. Schematische weergave van de markt en de keten waarin een agrarische ondernemer opereert, de plaats van de consument, de afnemer en de leverancier en het onderdeel waar het traject klanttevredenheid zich op gericht heeft (omcirkeld).

Het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek is een goed middel om op gestructureerde wijze de tevredenheid van de afnemer vast te stellen en de achterliggende factoren te identificeren. De meest eenvoudige methode om de tevredenheid van klanten vast te stellen is hen te vragen naar een rapportcijfer daaromtrent. Als die vraag al eerder is gesteld, kan met het

rapportcijfer ook de verandering ten opzichte van voorgaande jaren worden bepaald. Het rapportcijfer geeft alleen een beeld of afnemers wel of niet tevreden zijn. Uit het rapportcijfer kan niet worden opgemaakt, waarom een aantal afnemers wel of niet tevreden is. Juist deze achterliggende redenen zijn voor de ondernemer van groot belang, om na te gaan hoe hij in de toekomst beter aan de eisen en wensen van de afnemer kan voldoen.

Uit de ondernemerschapsanalyse is gebleken dat ketengerichtheid een kritische succesfactor was, waarop relatief hoog werd gescoord. Ondernemers binnen BIOM en Telen met Toekomst behaalden lagere scores op het onderdeel ketengerichtheid dan de andere groepen ondernemers in de analyse. Daarnaast is een goede relatie met de markt en de keten een belangrijke succesfactor voor met name biologische bedrijven. Reden voor een traject om verbetering van klanttevredenheid vorm te geven. De scope van dit traject is in figuur 4.1 weergegeven. Doel van het traject was daarom het verbeteren van de ketengerichtheid van biologische ondernemers. Aangenomen wordt dat ketengerichtheid wordt verbeterd door het verkrijgen van inzicht in klanttevredenheid en het uitwerken van ideeën voor verbetering in een verbeterplan, vanwege een toenemend ketenbewustzijn van de ondernemer en een groter inzicht in de wensen en eisen van de afnemer.

Omdat WLTO (Westelijke Land- en Tuinbouworganisatie, tegenwoordig LTO Noord) geïntegreerd was in een vergelijkbaar project, is besloten om in samenwerking met hen een klanttevredenheidstraject op te zetten voor biologische ondernemers in Noord- en Zuid-Holland. Doordat de werving onvoldoende deelnemers opleverde en andere verwachtingen had opgeroepen bij de deelnemers, is het traject niet volledig doorlopen. Het is daarom ook niet mogelijk gefundeerde conclusies te trekken.

4.2 Activiteiten

De WLTO en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) werkten het traject gezamenlijk uit. De taakverdeling was dat de WLTO de organisatie van het traject verzorgde wat betreft werving van en contacten met deelnemers en dat PPO het inhoudelijke deel

voor haar rekening nam. Het traject bestond volgens planning uit zes onderdelen. De betreffende onderdelen worden hieronder toegelicht:

1. Inleidende workshop: De workshop had als doel een beter beeld te krijgen over de betekenis van klanttevredenheid voor de continuïteit en groei van het bedrijf. Door groepsdiscussie kon er een duidelijk beeld van het belang van en methoden voor klant- en ketengerichtheid ontstaan. Hiernaast werden de ondernemers geïnformeerd over het vervolg van het traject en ontvangen de ondernemers voorbeeldvraag(interview)lijsten.
2. Het houden van een klanttevredenheidsonderzoek door middel van enquêtes: Van de ondernemers werd verwacht dat zij zelfstandig een klanttevredenheidsenquête uitvoerden. Op basis van door PPO uitgewerkte voorbeeldvraaglijsten (Schoorlemmer et al., 1998) stelden de deelnemende ondernemers zelf een vragenlijst samen en bepaalden zij zelf de te interviewen afnemers. PPO zorgde in dit stadium voor de begeleiding. De begeleiding bestond uit het beoordelen van de definitieve vragenlijst en eventueel het meegaan tijdens een eerste interview.
3. Uitwerking van de gegevens door PPO: De ingevulde vragenlijsten zijn door PPO beoordeeld en verwerkt tot een rapport over de klanttevredenheid van de afnemers. Tevens zijn mogelijke verbeterpunten in het rapport benoemd. Het rapport is vertrouwelijk.
4. Bijeenkomst: Bespreking resultaat en benoemen verbeterpunten. De belangrijkste gemeenschappelijke goede en slechte punten uit de klanttevredenheidsrapporten per ondernemer zijn behandeld. Daarnaast zijn de ervaringen van de verschillende ondernemers met het uitvoeren van de enquêtes besproken. Uiteindelijk moest er in de bijeenkomst voor de deelnemers een goed beeld ontstaan van hun sterke en zwakte punten op basis van de klanttevredenheidsenquête. Dit beeld moest resulteren in een plan van aanpak waarmee de ondernemers hun bedrijfsvoering verder konden verbeteren.
5. Implementatie van plan van aanpak: Het plan van aanpak werd gezamenlijk door de ondernemers en de WLTO opgesteld en besproken. Bij de uitvoering van het plan van aanpak konden de ondernemers aanspraak maken op begeleiding door WLTO.
6. Evaluatiebijeenkomst: Na implementatie van het plan van aanpak kon met de ondernemers worden besproken hoe het een en ander is verlopen. Dit bood de deelnemende ondernemers, WLTO en PPO aanknopingspunten voor mogelijke verbeteringen van het traject.

4.3 Resultaten

Het traject klanttevredenheid is niet volledig doorlopen. Tijdens het klanttevredenheidstraject is gebleken dat de werving een belangrijke factor is in het succesvol doorlopen van een project met (externe) deelnemers. De werving voor het traject was uitgevoerd door WLTO, verantwoordelijk voor de organisatie, in samenspraak met PPO. Knelpunt binnen de werving was dat de deelnemers aan het traject vooraf onvoldoende waren geïnformeerd over het vervolg van het traject. De deelnemers hadden interesse in de eerste bijeenkomst en niet in het vervolgtraject.

Het knelpunt werving is ook bij andere projecten binnen de ondernemerschapstrajecten een belangrijke factor geweest. Daarom wordt er op de werving dieper ingegaan in hoofdstuk 9 'Evaluatie van de werving'. Voor het klanttevredenheidstraject is er indirect geworven, namelijk via WLTO, binnen een te brede groep biologische landbouwers, waardoor ook veehouders zich aangemeld hadden voor deelname. Dit was in eerste instantie niet de bedoeling. Het was juist de bedoeling dit traject voor de biologische plantaardige sector uit te voeren. Achteraf gezien was het beter geweest direct, dus door PPO, te werven en aansluitend een intakegesprek te houden met de potentiële deelnemers.

De eerste bijeenkomst van het traject klanttevredenheid is goed verlopen. Er is tijdens de avond veel gesproken over afnemers, communicatie met afnemers, knelpunten in de markt en dergelijke. De deelnemers kwamen uit verschillende sectoren: biologische bloembollenteelt, vollegrondsgroententeelt, akkerbouw en vleesveehouderij. Door deze grote verscheidenheid was er voldoende ruimte om verschillende ervaringen en kennis uit te wisselen. In de aansluitende evaluatie van de bijeenkomst bleek dat de deelnemers enthousiast waren over de bijeenkomst. De deelnemers hadden de avond als nuttig ervaren en hadden nieuwe ideeën opgedaan voor de toekomst.

5. Imago



door Bert Smit

5.1 Aanleiding en doel

Tijdens de evaluatie van de resultaten van de ondernemerschapsonderzoek in een tweedaagse bijeenkomst van Telen met Toekomst kwam de wens naar voren om meer aandacht te besteden aan imago en communicatie met de maatschappij. In vervolgesprekken met bloembollentelers uit de Bollenstreek kwam naar voren, dat zij erg tevreden waren over de reductie van het actieve-stofgebruik op hun bedrijf in de afgelopen jaren. Hun inzet van gewasbeschermingsmiddelen is echter nog steeds hoog in vergelijking met bijvoorbeeld de akkerbouw. Dit gegeven blijft de bloembollensector achtervolgen en is niet goed voor hun imago. Al vinden veel mensen in zowel Nederland als daarbuiten de bollen en de bollenvelden aantrekkelijke producten, het imago van een 'vervuilende, milieubelastende sector' kan bij het maken en uitwerken van plannen door telers contraproductief uitwerken. Daaruit is de gedachte ontstaan middels een tweetal workshops aandacht te besteden aan het imago van de sector en de communicatie van individuele telers met de 'buitenwereld'. Imago en communicatie zijn namelijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. De relaties met de buitenwereld strekken zich uit van de burger-buurman die zich mogelijk ergert aan bepaalde activiteiten op het naastgelegen bedrijf, tot de burgerlijke gemeente, die met bestemmingsplannen, milieuvergunningen en andere zaken het bedrijf behoorlijk 'dwars kan zitten', tot het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit inclusief de AID (Algemene Inspectie Dienst) met alle bijbehorende regelgeving en controles, tot de klanten in het buitenland, met hun specifieke wensen en eisen.

In de workshops zijn de volgende doelen gesteld:

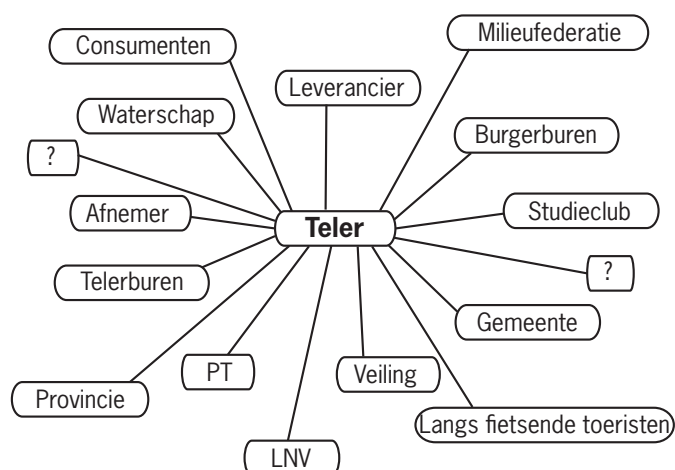
- het belang van het imago van de sector en de telers binnen die sector aan de deelnemers duidelijk maken (kennis, bewustwording);
- de deelnemers zich bewust laten worden welke relaties zij hebben en op welke wijze de communicatie met die partijen verloopt (bewustwording);
- de deelnemers laten nadenken over acties die het imago bij en de communicatie met belangrijke partijen kunnen verbeteren (actie).

In de volgende paragraaf wordt beschreven welke activiteiten zijn uitgevoerd in dit traject.

5.2 Activiteiten

Een bestaande studiegroep in de buurt van Noordwijkerhout bleek interesse te hebben om een tweetal avonden met het onderwerp 'imago en communicatie' bezig te zijn. Zes leden waren op de avonden aanwezig. Aansluitend bij de doelen in 5.1 bestond het programma uit vier delen:

1. een inleiding met behulp van een powerpoint-presentatie over het belang van imago, relaties en communicatie. Tijdens de presentatie is ook de belangenkaart geïntroduceerd. In figuur 5.1 staat een voorbeeld van een dergelijke kaart. Hierop wordt geïnventariseerd welke relaties een bedrijf heeft, hoe belangrijk die relaties zijn voor het functioneren en de toekomst van het bedrijf ('belang') en wat de kwaliteit van die relaties zijn, met name hoe communicatie met die relaties verloopt;
2. het invullen van de belangenkaart door de deelnemers zelf, op individuele basis;
3. vervolgens is de belangenkaart van één van de deelnemers op een groot vel uitgetekend en is uitgebreid over de relaties, hun belang en hun kwaliteit gediscussieerd. In een optimale situatie is de kwaliteit van alle relaties goed, zeker de belangrijkste. Door het invullen van de belangenkaart en de discussie werd de deelnemers een spiegel voorgehouden.
4. De avonden werden besloten met een korte evaluatie.



Figuur 5.1. Voorbeeld van belangenkaart.

5.3 Resultaten

De avonden brachten een behoorlijk stuk bewustwording bij de deelnemers op gang over het netwerk waarin zij opereren en hun afhankelijkheid van een aantal relaties voor de bedrijfsvoering en toekomst van hun bedrijf. Dit is de indruk die de begeleiders tijdens de avond hebben gekregen. In een aantal gevallen was duidelijk sprake van een slechte of matige verhouding met een belangrijke partij. Enkele deelnemers hadden goede ervaringen met het verbeteren van relaties met bijvoorbeeld de veiling (regelmatig contact met de veilingmeester) en de burgerlijke gemeente (het gemeentehuis versieren bij feestelijke gebeurtenissen). Die ervaringen konden dienen tot inspiratie.

Er was binnen de groep deelnemers een groot verschil in de mate waarin men over deze problematiek had nagedacht en actie ondernomen had. De 'voorlopers' waren ook van plan hiermee door te gaan. Voor de anderen was het moeilijk om tot nadere actieplannen te komen, anders dan wellicht aansluiten bij de initiatieven van collega's. Twee avonden waren wellicht te kort voor de minder vooruitstrevende ondernemers om zich de materie eigen te maken en daarbij al tot actieplannen te komen.

Verder vond men dat het onderwerp imago en communicatie eigenlijk niet los gezien kon worden van de strategische planvorming voor het bedrijf. Het maakt immers nogal uit of je verhuisplannen hebt of juist op de huidige locatie wil uitbreiden, ook qua relaties die belangrijk zijn.

5.4 Conclusie

Geconcludeerd werd dat het eigenlijk beter was geweest eerst een traject strategisch management te doen en vanuit de gemaakte strategische keuzes de belangenkaart in te vullen. Daarmee is ook gezegd dat het netwerk niet een statisch maar een dynamisch gebeuren is en dat het aanbeveling verdient om de belangenkaart bijvoorbeeld eens per jaar in te vullen om het overzicht en de acties scherp te houden. In wezen geldt dit ook voor het strategisch managementrapport (hoofdstuk 2).

6. Werkgeverschap



door Peter Roelofs en Gondy Peppelman

6.1 Aanleiding en doel

In 2003 is een 'nulmeting van ondernemerschap in geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten' uitgevoerd, waarin is nagegaan in hoeverre ondernemers invulling geven aan een aantal 'kritische succesfactoren' (KSF-en) voor innovatief ondernemerschap en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (De Lauwere et al., 2004). Bij MVO staan de samenhang en het evenwicht tussen de drie p's (planet, people, profit) centraal. Het people-aspect heeft betrekking op effecten van de onderneming op mensen binnen en buiten het bedrijf.

In de genoemde nulmeting is het people-aspect met betrekking tot de mensen binnen het bedrijf beoordeeld aan de hand van de relatie met het huidige personeel. Een gericht en stimulerend beloningsbeleid waarmee personeel vastgehouden en geworven wordt, werd als gunstig beoordeeld. De meeste geïnterviewde ondernemers scoorden zwak voor deze kritische succesfactor, wat gedeeltelijk verklaard kan worden uit het feit dat een groot deel geen personeel in dienst heeft (De Lauwere et al., 2004). Voor ondernemers die wel veel met (los) personeel werken, zoals fruittelers en biologische akkerbouwers en groentetelers, kan een lage score op deze KSF een belemmering zijn bij het werven en vasthouden van goed personeel.

Daarom is in het traject 'werkgeverschap' getracht samen met de ondernemers deze KSF beter te ontwikkelen. Het is onwaarschijnlijk dat het knelpunt beperkt is tot het door De Lauwere et al. (2004) beoordeelde beloningsbeleid van het personeel. Daarom zijn in het traject aanvankelijk meerdere aspecten van het werkgeverschap meegenomen, namelijk arbeidsveiligheid, fysieke en mentale belasting van werknemers en imago van het werk in de sector. Het onderzoek is uitgevoerd bij en met ondernemers in de fruitteeltsector.

In de eerste fase van het onderzoek was er nog geen sprake van echte participatie van ondernemers in het project, maar is helder gekregen welke aspecten van het werkgeverschap de belangrijkste knelpunten veroorzaken. Hiervoor zijn open interviews gehouden met vijf ondernemers met vast personeel in dienst. Een belangrijk knelpunt voor het in dienst nemen van vast personeel bleek de ongelijkmatigheid van de arbeidsbehoefte op veel bedrijven, wat tot gevolg heeft dat er perioden zijn waarin het vaste personeel niet rendabel kan worden ingezet. Een ander knelpunt had betrekking op de uitgebreide regelgeving en administratie, maar dit onderwerp lag buiten het bereik van dit

participatieve traject.

In de tweede fase participeerden ondernemers daadwerkelijk in het traject, met als doel:

- de arbeidsfilm van het eigen bedrijf zichtbaar te maken en arbeidspieken (in te vullen met losse arbeid) en arbeidsdalen (onrendabele uren van vaste medewerkers) te signaleren;
- effecten van aanpassingen in de bedrijfsopzet die worden overwogen (uitbreiding, andere teelten, vader stapt uit het bedrijf) op de arbeidsfilm zichtbaar te maken;
- desgewenst nieuwe bedrijfsplannen formuleren om de arbeidsfilm vlakker te maken;
- door middel van discussie zicht krijgen op voor- en nadelen van werken met vast personeel, en haalbaarheid en wenselijkheid daarvan voor het eigen bedrijf overwegen;
- kennis te nemen van theorieën over werkgeverschap en communicatie en zich deze eigen te maken door ermee te oefenen;
- de ondernemers bewust te maken van enkele relevante persoonlijkheidskenmerken.

6.2 Activiteiten

Het participatieve traject van fase 2 bestond uit twee workshops van twee dagdelen. Er namen zeven ondernemers deel. Deze ondernemers zijn op meerdere manieren geworven:

- (1) De in 2004 geïnterviewde fruittelers met vast personeel in dienst zijn telefonisch benaderd;
 - (2) Aan de hand van een posterpresentatie en een vragenlijst zijn fruittelers op de hoogte gebracht op het jaarlijkse wintersymposium, georganiseerd door PPO-Fruit, PT en NFO en op een klantendag van Fruit Consult, de grootste voorlichtingsorganisatie in de fruitteelt;
 - (3) Enkele (kring) voorzitters van de NFO zijn benaderd.
- Uiteindelijk is het traject doorlopen met zeven fruittelers, waarvan het grootste deel via activiteit 2. Activiteit 3 leverde geen enkele deelnemer op.

Vorbereiding

De fruittelers kregen 'huiswerkopdrachten' opgestuurd per post, die ze voorafgaand aan de workshops ingevuld dienden terug te sturen naar de onderzoekers. De huiswerkopdracht voor de eerste workshop bestond uit:

- (1) het doorgeven van een aantal bedrijfsgegevens op basis

waarvan de begeleidende onderzoekers met behulp van het rekenmodel AgroWerk (Vink en Kroeze, 2005) een arbeidsfilm berekenden;

- (2) het zich voorbereiden op de vraag wat men geworden zou zijn als men geen fruitteiler was geweest en vragen betreffende de planning van werkzaamheden, het werven van personeel, tevredenheid van personeel en knelpunten of moeilijke taken van het werkgever-zijn.

Het huiswerk voor de tweede workshop bestond uit:

- (1) het aandragen van eventuele oplossingen voor arbeidspieken en -dalen op het eigen bedrijf, die weer middels AgroWerk werden doorgerekend;
- (2) het invullen van een vragenlijst over persoonskenmerken, die werd geanalyseerd conform de methode van De Lauwere et al. (2004).

De resultaten van deze huiswerkopdrachten zijn voorafgaand aan de workshops door de onderzoekers geanalyseerd en verwerkt en zijn tijdens de workshops gepresenteerd en bediscussieerd met de ondernemers.

6.2.1 Workshop 1

Tijdens de eerste workshop is veel gediscussieerd aan de hand van de huiswerkopdrachten. De ondernemers vormden een gemêleerd gezelschap, zowel qua bedrijfsplan (teelt van vooral appels, peren of aardbeien, 'nevenactiviteiten' zoals bewaren, sorteren en huisverkoop) als qua levensfase in de rol van ondernemer (startend, enkele jaren ervaring waarbij wordt voorzien dat vader op termijn uit het bedrijf zal stappen, ervaren en nog jaren vooruit kunnen, ervaren en bezig met overdracht naar bedrijfsopvolger).

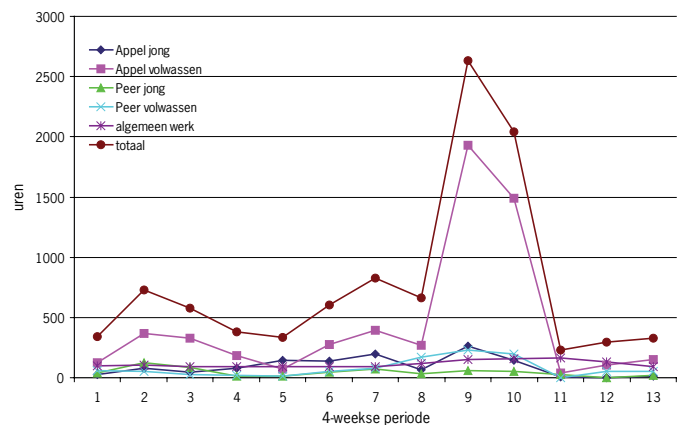
Mede door het feit dat de deelnemende telers elkaar in ruime mate respecteerden werd uitvoerig gediscussieerd bij de presentatie van de genoemde huiswerkopdrachten, waarbij veel kennis en ervaringen werden uitgewisseld. Vaste arbeidskrachten worden vooral geworven uit de kennissenkring en uit de losse arbeidskrachten die al op het bedrijf komen. Er is vooral gediscussieerd over voor- en nadelen van het in dienst hebben van vaste medewerkers, het vasthouden van vaste en van losse arbeidskrachten en over het aansturen van personeel zonder de goede relatie aan te tasten. De vertrouwensband met (vast) personeel is heel belangrijk, maar duidelijk moet zijn en blijven dat de ondernemer uiteindelijk de beslissingen neemt. Na de lunchpauze is per bedrijf de arbeidsfilm gepresenteerd (zie figuur 6.1). Tijdens de presentatie werd gecontroleerd of de ondernemer zich er in kon herkennen en zijn – opnieuw door middel van groepsdiscussies – wenselijkheden en mogelijkheden bediscussieerd om de arbeidsfilm af te vlakken.

Aan het einde van de eerste workshop is geïnventariseerd of er onderwerpen waren die de ondernemers – naast het deel van het programma dat al vast stond – graag besproken wilden hebben

tijdens de tweede workshop. De wensen hadden betrekking op de vraag hoeveel een bedrijf moet uitbreiden om in plaats van vader (die minder dan een vol manjaar werkt en op termijn uit het bedrijf stapt) een vaste medewerker aan het werk te houden en de regels die gelden bij het verhuren van vast personeel gedurende de arbeidsdalen in het jaar.

6.2.2 Workshop 2

De tweede workshop begon met een aanzienlijk stuk kennisoverdracht, voor een deel op verzoek van de ondernemers zelf.

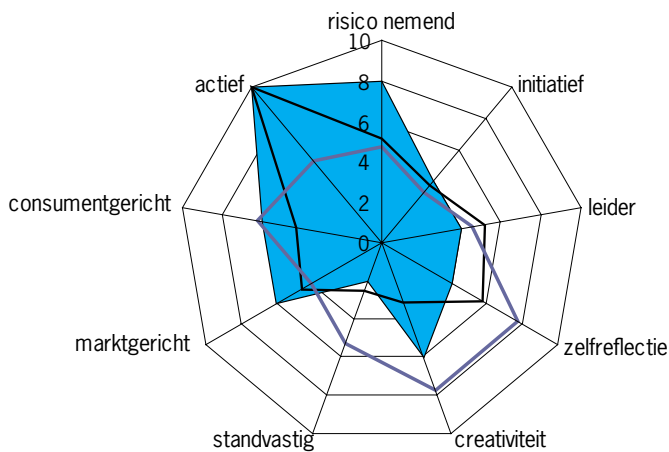


Figuur 6.1. Arbeidsfilm van het bedrijf van één van de deelnemende ondernemers. De ondernemer teelt appels en peren en heeft geen neventakken als sorteren of huisverkoop.

Dit betrof een inleiding over de kosten van en regelgeving over het in dienst hebben van vast personeel en het verhuren van vast personeel en een presentatie over goed werkgeverschap en leiding geven. Tevens zijn de gevolgen van door de ondernemers voorgestelde veranderingen in de bedrijfsopzet op de arbeidsfilm gepresenteerd en zijn op basis van de huiswerkopdracht de persoonskenmerken van de ondernemers gepresenteerd. Dit gebeurde op basis van de eigenschappen risico nemen, initiatief nemen, leiderschap, zelfreflectie, creativiteit, standvastigheid, marktgerichtheid, consumentgerichtheid en activiteit (zie figuur 6.2).

Voorafgaand aan de presentaties over de persoonskenmerken hebben de ondernemers aangegeven welke drie kenmerken ze het meest bij elk van hun collega-deelnemers vonden passen. De resultaten op basis van de vragenlijsten (het beeld dat de ondernemers van zichzelf hadden, figuur 6.2) en op basis van de antwoorden van de collega-ondernemers waren in veel gevallen weer een startpunt voor verdere discussie. In sommige gevallen kon de ondernemer zich niet helemaal in het gepresenteerde diagram vinden, terwijl ook het oordeel van de overige ondernemers niet altijd overeen kwam met het beeld dat werd geschetst op basis van de vragenlijst of met het beeld dat

de ondernemer van zichzelf had. Vaak waren verschillen terug te voeren op het gegeven dat de persoonskenmerken in slechts één woord werden samengevat; dat leidt soms tot verschillen in interpretatie. De discussies waren echter waardevol, omdat hierdoor het zelfbeeld van de individuele ondernemers verder kon worden aangescherpt. Een goed zelfbeeld over een aantal kenmerken, zoals leiderschap, is van belang bij het vervullen van veel taken als werkgever.



Figuur 6.2. Spinnenwebdiagram van de persoonskenmerken van één van de deelnemende ondernemers (gearceerde vlak), met ter vergelijking het gemiddelde van de deelnemende ondernemers (zwarte lijn) en het gemiddelde uit de nulmeting ondernemerschap (grijze lijn, naar De Lauwere et al., 2004).

Daarna volgde een inleiding over communiceren, met onder andere technieken om een boodschap duidelijk over te brengen (bijvoorbeeld aan medewerkers) en te controleren of deze goed is over gekomen. Tenslotte is dit onderdeel geoefend middels rollenspellen, waarbij de ondernemers de rol van zowel werkgever als werknemer op zich namen.

Aan het einde van de tweede workshop hebben de ondernemers een evaluatieformulier ingevuld, dat was afgeleid van de evaluatie zoals ontwikkeld in het overkoepelende project.

6.3 Resultaten

De workshops hebben de volgende resultaten opgeleverd voor de deelnemers:

1. leren van elkaar door middel van discussie;
2. inzicht in individuele arbeidsfilms en inzicht in manieren om arbeidspieken af te vlakken;
3. uitwisselen van kennis.

Ad 1. Als huiswerkopdracht voor de eerste workshop hebben telers nagedacht over zeven vragen, waarover tijdens de workshop open is gepraat en gediscussieerd:

- (1) Hoe plan ik de werkzaamheden in (komende week/maand/jaar)?
- (2) Hoe zijn de huidige vaste medewerkers geworven?
- (3) Hoe wordt het werk verdeeld (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden)?
- (4) Zijn de vaste en losse medewerkers tevreden?
- (5) Zijn de vaste en losse medewerkers betrokken bij het bedrijf?
- (6) Wat ervaar ik als knelpunt in het werkgever-zijn?
- (7) Wat vind ik als werkgever een moeilijke taak?

De discussie over deze vragen leverde nieuwe gezichtspunten en handvatten voor ondernemers op die bruikbaar zijn in hun eigen bedrijfsvoering.

Ad 2. Tijdens de eerste workshop ontvingen de telers arbeidsfilms voor hun eigen bedrijfssituatie. In gezamenlijke discussies is besproken wanneer pieken of dalen gedurende het jaar voorkomen. De ondernemers weten wel ongeveer hoe het zit, maar met de gepresenteerde arbeidsfilms werden de pieken en dalen visueel concreet. De arbeidsfilms en discussies zetten ondernemers ertoe aan om na te denken over de invulling van de arbeidsdalen en mogelijkheden om de arbeidspieken af te vlakken of goed op te vangen. Alle deelnemers dachten bewust na over alternatieven voor elke bedrijfssituatie. Deze werkwijze werd als leerzaam ervaren omdat mede door oplossingen op andere bedrijven ideeën voor de eigen situatie opkwamen. De deelnemers hebben voorafgaand aan de tweede workshop een alternatief bedrijfsplan kunnen doorgeven. De gevolgen hiervan voor de arbeidsfilm zijn doorgerekend en tijdens de tweede workshop gepresenteerd.

Discussie op basis van de alternatieve bedrijfsplannen leidde tot de conclusie dat economische haalbaarheid een voorwaarde voor aanpassing is maar dat ook andere aspecten dan winstmaximalisatie meespelen.

Ad 3. In de tweede workshop is informatie uitgedeeld over:

- 'het aannemen van personeel';
- 'regels rondom los/vast dienstverband, informatie voor werkgevers in de agrarische sector';
- 'regels over gelegenhedswerk, informatie voor werkgevers in de agrarische sector';
- 'wetten en regels rondom contracten, subsidies en personeelskosten';
- 'loon bij ziekte, informatie voor werkgevers';
- 'arbeidsomstandigheden';
- 'inlenen of uitlenen van personeel'.

Tevens is een inleiding gehouden over 'leiding geven'. De deelnemers zijn geïnformeerd over de theorie van communiceren. Aansluitend zijn door middel van rollenspellen diverse praktische gespreksituaties geoefend.

De persoonskenmerken zijn besproken en geëvalueerd aan de hand van het beeld dat de groep had van de individuele ondernemers. De confrontatie met het zelfbeeld en het beeld dat

de andere ondernemers hadden was voor de deelnemers verhelderend ten aanzien van hun zelfbeeld en hun eigen functioneren.

6.4 Conclusies

Uit de evaluatie bleek dat alle deelnemers vonden dat de inhoud van de workshops voldoende raakvlakken had met hun werk. Het taalgebruik was door de deelnemers goed te begrijpen; één teler gaf aan dat sommige figuren erg veel informatie bevatten. De verdeling tussen het behandelen van theorie en praktijkvoorbeelden was goed. De locatie en het tijdstip (15-21 uur incl. diner) van de workshops waren goed, voor enkele telers was de afstand tamelijk groot en één teler gaf aan dat het beter in de wintermaanden zou passen. Het aantal van twee workshops was prima; twee telers gaven aan dat het misschien wel in één dag had gekund. De hoeveelheid huiswerk was goed; er werd aangegeven dat je het immers voor je zelf doet. Overige opmerkingen die naar aanleiding van de workshops gemaakt zijn: gezellig, openhartig, een ervaring rijker, informatief leesvoer, beter inzicht in de materie, leerzame workshops, ook door feedback van collega-deelnemers, geleerd om naar bepaalde dingen te kijken en met situaties om te gaan, je leert naar je eigen functioneren te kijken, prettig om met andere ondernemers over dit onderwerp te bomen. Een andere opmerking was dat de groep niet groter moet zijn dan maximaal acht deelnemers.

7. Quick Scan ondernemerschap

door Jakob van der Wekken

7.1 Aanleiding en doel

De Quick Scan ondernemerschap is ontstaan uit de 'vragenlijst ten behoeve van analyse ondernemerschap in geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten' (Roelofs et al., 2004), een enquête die in 2003 gehouden is in het kader van het project Ondernemerschap in het Onderzoeksprogramma Systeem Innovatie in de Open Teelten en is gebaseerd op 'Het mysterie van het ondernemerschap' (De Lauwere et al., 2002). Deze uitgebreide enquête is omgevormd tot een korte en doelmatige internettoepassing voor agrarische ondernemers in alle sectoren. Zij kunnen hiermee hun eigen ondernemerschapswaliteiten in kaart brengen en toetsen aan die van andere ondernemers uit hun eigen sector. In paragraaf 7.2 zijn deze kwaliteiten toegelicht. Naar gelang zijn interesse kan de gebruiker doorklikken naar documenten die informatie geven over specifieke aspecten van ondernemerschap. De tijd die hij op de website doorbrengt zal niet langer dan een kwartier zijn. In deze tijd kan hij de test afronden en een aantal teksten bekijken.

Het prototype van deze test is een aantal keren gebruikt bij open dagen, workshops en andere bijeenkomsten. Bij dergelijke bijeenkomsten is de test goed te gebruiken als aanknopingspunt voor een vervolgesprek.

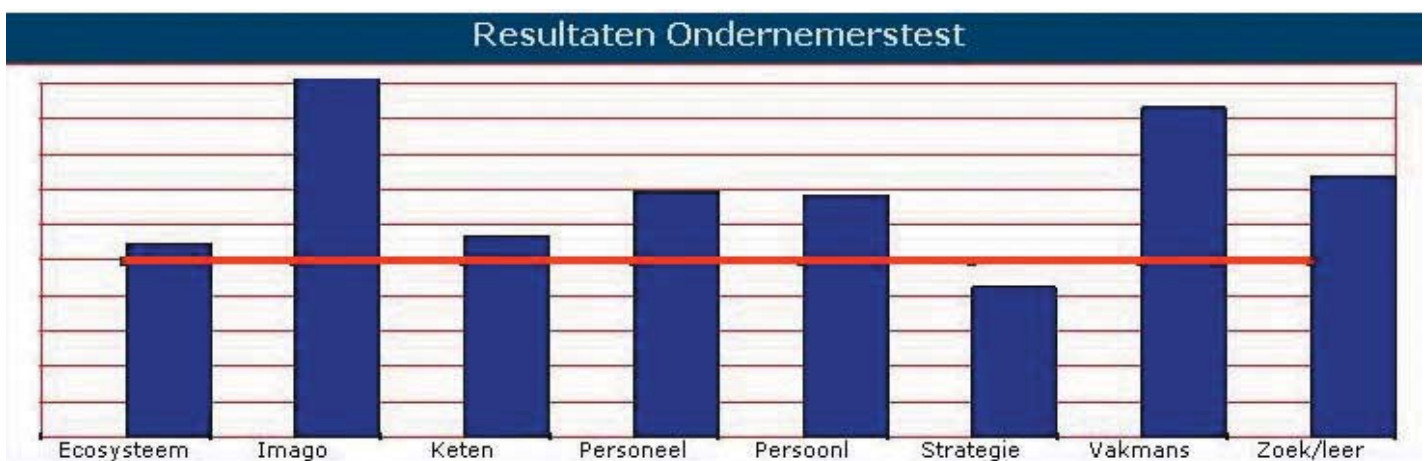
De Quick Scan ondernemerschap is te vinden op <http://www.ondernemerschap.wur.nl>.

7.2 Werking van het programma

De ondernemer beantwoordt ongeveer 60 meerkeuzevragen. De vragen zijn opgedeeld in acht kwaliteitsaspecten:

1. strategie; de richting waarin het bedrijf zich op lange termijn beweegt om invulling te geven aan de missie en doelstellingen in een veranderende omgeving, bijvoorbeeld om de behoefte en verwachting van de markt en andere stakeholders te vervullen;
2. personeel; personeelsmanagement is het plannen, inzetten, controleren en evalueren van losse en vaste arbeidskrachten op het bedrijf om de gewenste bedrijfsdoelen te realiseren.
3. keten; bedrijfskolom/afzetkanaal waarin het beleid tussen twee of meer elkaar opvolgende schakels verder gecoördineerd is dan alleen via de marktprijs;
4. persoonskenmerken; risicohouding; financiële behoudendheid; creativiteit; initiatief; leiderschap; nieuwsgierigheid;
5. imago; wat vindt de omgeving van uw bedrijf? Hoe wilt u dat de omgeving uw bedrijf ziet?
6. vakmanschap; de capaciteit om gewassen te telen met hoge opbrengsten en goede kwaliteit middels doeltreffende inzet van allerlei middelen;
7. zoek/leergedrag;
8. ecosysteem; hoe wordt omgegaan met het milieu?

De antwoorden op deze vragen worden verwerkt tot een bepaalde score voor elk van de categorieën. In een database



Figuur 7.1. Voorbeeld van de uitkomsten van een individuele scores op de ondernemerstest in vergelijking tot referentiewaardes. In de grafiek staan de blauwe balken voor de score van de ondernemer.

worden de antwoorden van alle deelnemers aan de test verzameld; de individuele scores worden vergeleken met de gemiddelde scores uit de database. De resultaten worden overzichtelijk weergegeven in een grafiek. Zie voor een voorbeeld figuur 7.1. De Blauwe balken zijn de scores van de ondernemer zelf en de rode lijn de referentiewaarde (gemiddelde scores) uit de database.

Deze score is afgezet tegen het gemiddelde van de al ingevulde testen, de rode lijn. De score van deze ondernemer is dus relatief tot de waarden in database.

Er is gekozen om geen waarden op de y-as weer te geven omdat, bijvoorbeeld, een waarde 6 van de ondernemer ten opzichte van een gemiddelde waarde 2, niet zegt dat deze ondernemer 3 maal zo goed is dan het gemiddelde voor dit onderdeel. De ondernemer is beter dan het gemiddelde, maar hoeveel kan in deze Quick Scan niet berekend worden. Bovendien zou een cijfer 5 voor Imago en Keten niet zeggen dat de ondernemer voor beide onderdelen even goed scoort; hij kan alleen, per onderdeel, zien of hij beter of minder dan zijn collega's scoort.

Als de gebruiker meer over een bepaald onderwerp wil weten kan hij boven de grafiek, met behulp van menuknoppen, documenten bij de betreffende onderwerpen nalezen. Tevens zijn inspirerende voorbeelden van ondernemers opgenomen. Deze voorbeelden zijn gebaseerd op artikelen van het Agrarisch Dagblad die gepubliceerd zijn over de verkiezing 'Agrarisch ondernemer van het jaar'. Deze competitie wordt sinds 1996 jaarlijks georganiseerd door het Agrarisch Dagblad en is bedoeld voor boeren en tuinders die met goed ondernemerschap een succesvol bedrijf hebben opgebouwd. Het betreft alle sectoren in de landbouw. De voorbeelden betreffen bedrijven die genomineerd zijn geweest of winnaar waren van de prijs.

7.3 Ervaringen

Het prototype van de Quick Scan is op de open dagen van PPO-Bollen in Lisse getest. Tijdens de test bleek dat het invullen van de verkorte vragenlijst de ondernemers nog te veel tijd kostte en dat ze moeite hadden met de formulering. Na verdere aanpassing van de formulering is de invultijd teruggebracht tot 15 minuten. Tijdens de open dagen is gebleken dat ondernemers het zeer prikkelend vonden hun ondernemerskwaliteiten te kunnen spiegelen aan die van hun collega's. De vragen 'Hoe doe ik het?' en 'Doe ik het goed?' zijn vaak aan de orde geweest. De test was voor de ondernemers vaak aanleiding om dieper op enkele punten in te gaan. Dit is in de website meegenomen door het merendeel van de onderwerpen te voorzien van verdiepende informatie. De ervaringen op de open dagen zijn dat de Quick Scan de ondernemer spiegelt aan de sterke en zwakke kanten van zijn/haar ondernemerschap en hem/haar een beeld geeft hoe hij/zij er voor staat ten opzichte van collega's. De ingevulde Quick Scan biedt vervolgens voldoende aanknopingspunten voor vervolgesprek om te kunnen komen tot concrete actiepunten.

8. Evaluatie van de trajecten



door Pieter de Wolf en Jakob van der Wekken

Het project 'ondernemerschap' staat in het kader van duurzaamheid, omdat het onderdeel uitmaakt van de LNV-onderzoeksprogramma's Systeeminnovaties in de Open Teelten. Het project moest dus bijdragen aan een duurzame bedrijfsvoering (People, Planet en Profit) via het verbeteren van het ondernemerschap van primaire ondernemers. De vraag voor de evaluatie van de participatieve trajecten luidt daarom: 'In welke mate en op welke wijze hebben de trajecten bijgedragen aan duurzaam ondernemerschap?'

8.1 Uitgangspunten

Het project 'ondernemerschap' heeft een logische opbouw: De eerste fase bestond uit de definitie van duurzaam ondernemerschap. In de tweede projectfase is via een enquête vastgesteld hoe ondernemers scoren op de verschillende aspecten van duurzaam ondernemerschap. Op basis hiervan, gecombineerd met de behoeften van ondernemers, zijn vervolgens in de derde fase participatieve trajecten opgezet en uitgevoerd waarin gewerkt wordt aan de verbetering van cruciale aspecten van duurzaam ondernemerschap. Dit waren a. strategisch management; b. bedrijfskosten; c. communicatie en imago; d. klanttevredenheid en e. werkgeverschap. Deze trajecten zijn afzonderlijk beschreven in eerdere hoofdstukken. De basisveronderstelling voor de evaluatie luidt: 'Indien trajecten voor de deelnemers hebben bijgedragen aan de verbetering van de behandelde onderdelen van ondernemerschap, is de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering verbeterd.'

8.2 Aanpak en respons

De evaluatie is uitgevoerd door deelnemers van de verschillende trajecten telefonisch te enquêteren. De vragenlijst was vooraf toegestuurd, zodat respondenten bij de telefonische enquête de vragen bij de hand hadden. De vragenlijst bestond uit meerkeuzevragen met de mogelijkheid om antwoorden toe te lichten (zie bijlage 1). De enquête is in het najaar van 2005 afgenomen. De eerste vraag betrof de redenen voor deelname aan de trajecten. De resultaten van deze vraag zijn in een ander hoofdstuk van dit rapport beschreven (hoofdstuk 9). In het vervolg van hoofdstuk 8 worden de antwoorden op de vragen 2 tot en met 6 behandeld.

In totaal hebben 45 ondernemers deelgenomen aan de trajecten

(Tabel 8.1) Hiervan hebben er uiteindelijk 36 meegewerkt aan een telefonische enquête, waarvan 27 ondernemers alle vragen hebben beantwoord.

Deze respons komt overeen met 60% van alle deelnemers. Op basis van de antwoorden van deze 27 ondernemers zijn de resultaten geanalyseerd (zie Bijlage 2 voor de resultaten). Dit betekent dat de trajecten 'Communicatie en Imago' en 'Klanttevredenheid' niet meegenomen zijn, vanwege onvoldoende respons. Tijdens de telefoongesprekken bleek dat deelnemers zich weinig meer konden herinneren van deze trajecten, zodat ze niet goed in staat waren om de vragen te beantwoorden. Voor het traject 'bedrijfskosten' zijn beide rondes gezamenlijk geanalyseerd, vanwege het geringe aantal respondenten vanuit het traject van 2004.

Aan het traject over bedrijfskosten hebben met name biologische akkerbouwers en groentetelers deelgenomen. Het traject 'strategisch management' heeft tweemaal gelopen met akkerbouwers en groentetelers uit diverse biologische en gangbare sectoren, zoals akkerbouw, groenteteelt en fruitteelt. Het traject 'werkgeverschap' is georganiseerd voor fruittelers.

8.3 Resultaten voor de deelnemers

De doelen van de diverse trajecten zijn vooraf geformuleerd en via de enquête getoetst bij ondernemers. De doelen waren

Tabel 8.1. Aantal deelnemers per traject, totaal aantal respondenten en aantal respondenten die de enquête volledig hebben beantwoord.

Traject	Jaar van uitvoering	Aantal deelnemers	Aantal respondenten	Alles beantwoord
Bedrijfskosten	2003	7	6	4
	2004	5	3	2
Communicatie en Imago	2004	6	4	0
Klanttevredenheid	2003	4	2	0
Strategisch management	03/04	7	6	6
	04/05	9	8	8
Werkgeverschap	2005	7	7	7
Totalen	2003	18	14	10
	2004	20	15	10
	2005	7	7	7
	Totaal	45	36	27

geformuleerd in termen van 'resultaten voor de deelnemers'. Ze zijn weergegeven in Tabel 8.12.

Bewustwording en inzicht in de eigen persoon en het eigen bedrijf, bewustwording van de betekenis van het onderwerp en het benoemen van verbeterpunten c.q. het opstellen van een actieplan zijn de belangrijkste doelen van deze trajecten. Het traject 'bedrijfskosten' noemt de onderlinge vergelijking tussen deelnemers expliciet als doelstelling.

In de vraagstelling van de telefonische enquête zijn in totaal zes resultaatgebieden benoemd. De respondenten hebben aangegeven wat voor hen het belangrijkste resultaat was. Uit de antwoorden blijkt dat bewustwording van de sterktes en zwaktes van de ondernemer en zijn bedrijf, bewustwording van het belang van het onderwerp en meer kennis over het onderwerp als belangrijkste resultaten kunnen worden gezien. Dit sluit goed aan bij de doelen van de trajecten, hoewel het benoemen en aanpakken van verbeterpunten in de meeste trajecten niet sterk naar voren komt. In het traject 'Strategisch management' is een verschil te zien tussen beide jaren: deelnemers in het eerste jaar blijken daadwerkelijk stappen te hebben gezet, activiteiten te hebben uitgevoerd, in tegenstelling tot deelnemers uit het tweede jaar. Waarschijnlijk speelt ook mee dat op het moment van evaluatie de tweede ronde pas was afgerond, zodat er nog onvoldoende tijd was om acties in gang te zetten.

Voor het traject 'Werkgeverschap' geldt dat de verbeterde vaardigheden van ondernemers als belangrijk resultaat worden genoemd. Het traject was sterk vraaggestuurd: op basis van de interesse van deelnemers werden aspecten van werkgeverschap behandeld tijdens bijeenkomsten. Deze behoefte bestond voor een deel ook uit het verbeteren van vaardigheden. Dit was vooraf echter niet als doel van het traject benoemd.

Tabel 8.2. Doelen per traject.

Traject	Doelen
Bedrijfskosten	1. inzicht in de kostprijs voor het eigen bedrijf; 2. vergelijking van eigen kostprijs met kostprijs van collega's; 3. benoemen van verbeterpunten.
Strategisch management	1. benoemen van sterktes/zwaktes van zichzelf en het eigen bedrijf; 2. benoemen van kansen en bedreigingen van buitenaf; 3. formuleren en opstellen van doelstellingen en strategie; 4. inzicht in de plaats van strategisch management in de bedrijfsvoering; 5. actieplan voor het eigen bedrijf.
Werkgeverschap	1. inzicht in de problematiek op het eigen bedrijf; 2. bewustwording van het belang van het onderwerp voor het eigen bedrijf; 3. benoemen van verbeterpunten.

8.4 Verband van resultaten met het onderwerp

Voor de evaluatie was ook van belang dat alle genoemde resultaten te maken hadden met het behandelde onderwerp. Uit de beantwoording van vraag 3 blijkt dat dit in vrijwel alle gevallen zo is, met uitzondering van het traject werkgeverschap (Tabel 8.4). In alle trajecten hadden de resultaten voor een deel ook met andere onderwerpen te maken. Dit kwam vooral voort vanuit de ontmoeting met andere collega's en de ruimte voor informeel contact. Ondernemers blijken geïnteresseerd in zaken waar collega's mee bezig zijn. Dat beperkt zich vaak niet tot het onderwerp van het traject.

In het traject 'Werkgeverschap' valt op dat het geleerde nauwelijks met het onderwerp te maken heeft. Uit de door de respondenten gemaakte opmerkingen bij deze vraag blijkt echter dat dit niet helemaal waar is. Naast onderdelen van werkgeverschap, zoals de arbeidsfilm en functioneringsgesprekken, zijn ook zaken als wetgeving en bedrijfstechnische onderwerpen aan de orde gekomen. Ook hier blijkt de onderlinge ontmoeting veel stof tot discussie te geven over verwante en niet-verwante onderwerpen.

8.5 Rol van betrokkenen

Een interessant punt voor de evaluatie is de rol van de betrokkenen bij het behalen van de resultaten. De participatieve trajecten hadden allen een centrale plaats ingeruimd voor onderlinge discussie tussen deelnemers en het leren van elkaar.

Tabel 8.3. Antwoorden op vraag 2 (1 = meest belangrijke resultaat, 6 = minst belangrijke resultaat).

Vraag 2. Kunt u aangeven wat voor u het belangrijkste resultaat was van deelname? (in volgorde van belangrijkheid)

- Bewustwording van de kansen en bedreigingen vanuit markt en maatschappij
- Bewustwording van de sterktes en zwaktes van mijzelf en mijn bedrijf
- Bewustwording van het belang van het onderwerp voor mijzelf en mijn bedrijf
- Meer kennis over het onderwerp (ik weet meer over...)
- Verbeterde vaardigheden (ik ben beter in staat om...)
- Ik heb daadwerkelijk stappen gezet, activiteiten uitgevoerd

Traject	Jaar	a	b	c	d	e	f
Bedrijfskosten	2003 en 2004	6	3	1.5	1.5	5	4
Strategisch management	2003/2004	5	1	2.5	6	4	2.5
	2004/2005	3	1	2	6	4	5
	Totaal	3	1	2	6	5	4
Werkgeverschap	2005	6	1	3	4	2	5
Totaal		6	1	2	3	4	5

De onderzoeker trad vooral op als facilitator en begeleider van de groepsdiscussie.

Uit de beantwoording blijkt inderdaad dat ondernemers een grote rol toebedelen aan hun collega-ondernemers, gevolgd door de begeleiders van de trajecten (Tabel 8.5). In de tweede ronde van het traject 'strategisch management' en in het traject 'werkgeverschap' is deze volgorde precies andersom; uit de opmerkingen van respondenten bleek dat de begeleiders een centrale rol vervulden in het bieden van een inhoudelijk raamwerk en het begeleiden van de onderlinge discussie. In de eerste ronde van 'strategisch management' vonden respondenten dat ze zelf de belangrijkste rol vervulden in het bereiken van de resultaten, door middel van huiswerk en omdat ze zelf de keuzes maakten voor hun eigen bedrijf.

Ook bij 'bedrijfskosten' gaven respondenten zichzelf een belangrijkere rol dan de begeleiders. Dit heeft met name te maken met de hoeveelheid huiswerk voor de deelnemers. Zij kregen daardoor het gevoel dat ze heel veel werk hebben verzet om tot een resultaat te komen. Uit de opmerkingen bleek overigens wel dat de begeleiders ook een belangrijke rol speelden, door het aanleveren van de rekenmethode en het begeleiden van de discussie.

8.6 Tevredenheid van deelnemers

Bij een evaluatie hoort ook de vraag of deelnemers tevreden waren over het traject. In de evaluatie is deze vraag vertaald naar het nut en de toegevoegde waarde van het traject voor deelnemers, achteraf gezien. Uit de antwoorden blijkt dat alle respondenten tevreden/positief zijn over de deelname, met uitzondering van één deelnemer aan het traject 'bedrijfskosten'; deze positieve uitkomst is opvallend, omdat het traject voor

Tabel 8.4. Antwoorden op vraag 3 (percentage van respondenten per antwoord).

Vraag 3. Hadden deze resultaten ook met het onderwerp van het traject te maken?

- Ja
- Ja, maar ook andere dingen, zoals...
- Nee, vooral andere dingen, zoals ...

Traject	Jaar	a	b	c
Bedrijfskosten	2003 en 2004	83%	17%	0%
Strategisch management	2003/2004	67%	33%	0%
	2004/2005	87%	13%	0%
	Totaal	79%	21%	0%
Werkgeverschap	2005	0%	29%	71%
Totaal		59%	22%	19%

ongeveer de helft van de respondenten niet veel nieuws heeft opgeleverd (Tabel 8.6).

Dat laatste is niet zo verwonderlijk: de thema's 'strategisch management' en kostprijzen zijn vaak onderdeel van wintercursussen en andere activiteiten voor ondernemers. Deze thema's zijn daarom niet nieuw voor de meeste ondernemers.

Daarnaast speelt interesse in een thema ook een rol: met name in het traject 'strategisch management' bleek dat sommige deelnemers vrijwel altijd deelnemen aan dergelijke activiteiten, omdat ze het belang van het onderwerp inzien en tijd vrij willen maken voor strategievorming en aanscherping. De resultaten van het traject waren voor sommige deelnemers ook een bevestiging van hun strategie. Dit levert soms geen nieuwe inzichten op, al is het wel nuttig om bevestigd te worden in de gemaakte keuzes. De antwoorden van de respondenten van het traject 'werkgeverschap' suggereren dat daarin zaken zijn behandeld die nieuw waren voor deelnemers. Een respondent gaf aan dat er in de (fruitteelt)sector weinig wordt gesproken over arbeid en werkgeverschap, terwijl dit toch een heel belangrijk onderdeel is van de dagelijkse bedrijfsvoering. Vermoedelijk is er hierdoor vanuit advies- en sectororganisaties ook weinig aandacht voor dit thema in cursussen en andere activiteiten voor ondernemers.

8.7 Belangstelling voor vervolgactiviteiten

Deelnemers zijn gevraagd naar de belangstelling voor vervolgactiviteiten, al dan niet over hetzelfde onderwerp. Deze vraag geeft inzicht in de mate waarop het onderwerp

Tabel 8.5. Antwoorden op vraag 4 ((1 = meest belangrijke rol, 3 = minst belangrijke rol).

Vraag 4. Wie speelde(n) hierin een belangrijke rol? (In volgorde van belangrijkheid)

- zelf, bijvoorbeeld door het uitvoeren van huiswerk en zelf nadenken over het onderwerp
- uw collega-deelnemers, bijvoorbeeld door de groepsdiscussie of de vergelijking met hun bedrijf
- de begeleiders van de trajecten, bijvoorbeeld door de opzet van de activiteiten, het aanleveren van de hulpmiddelen (kostprijsmodel) en de begeleiding.

Traject	Jaar	a	b	c
Bedrijfskosten	2003 en 2004	2	1	3
Strategisch management	2003/2004	1	2.5	2.5
	2004/2005	3	2	1
	Totaal	3	1.5	1.5
Werkgeverschap	2005	3	2	1
Totaal		3	1	2

is uitgediept en of het traject de belangstelling voor andere, verwante onderwerpen heeft opgewekt.

De trajecten waren relatief goed afgebakend van elkaar, hoewel de onderwerpen duidelijk met elkaar te maken hadden. Dat leverde tijdens de bijeenkomsten ook regelmatig uitstapjes op naar andere thema's.

Uit de antwoorden blijkt dan ook dat de belangstelling voor een ander onderwerp het grootst is, gevolgd door de voorkeur voor verdieping van hetzelfde onderwerp (Tabel 8.7).

Tijdens de telefonische enquête zijn diverse onderwerpen genoemd, waaruit blijkt dat men belangstelling heeft voor één of meer andere trajecten, zoals strategisch management, kostprijzen, afzet & markt. Nieuwe thema's die genoemd werden, zijn onder andere investeringsbeslissingen, bedrijfsopvolging, communicatie met de overheid en toekomstperspectieven voor de landbouw.

Met name bij het traject 'bedrijfskosten' scoort de voorkeur voor verdieping hoog. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de geringe vergelijkingsmogelijkheden tussen deelnemers, waardoor er onvoldoende mogelijkheid was om dieper in te gaan op onderlinge verschillen tussen deelnemers. Daarnaast spelen de kinderziekten van het kostprijsmodel in de eerste ronde wellicht een rol, waardoor er teveel tijd werd besteed aan het invullen en aanpassen van het model. In de tweede ronde van het traject 'strategisch management' heeft een kwart van de respondenten belangstelling voor een verdere verdieping van het onderwerp. Uit de opmerkingen blijkt dat die te maken hebben met het verder uitdiepen van persoonlijkheidskenmerken en de externe ontwikkelingen. Eén van de respondenten gaf aan dat de tijd in het traject ook te beperkt was om alles uitvoerig te behandelen. Datzelfde werd opgemerkt door een deelnemer van het traject

Tabel 8.6. Antwoorden op vraag 5 (percentage van respondenten per antwoord).

Vraag 5. Kunt u aangeven in welke stelling u zich het meeste herkent?

- Achteraf vind ik het jammer van mijn tijd dat ik heb deelgenomen
- Het traject heeft voor mezelf niet veel nieuws opgeleverd, maar het was wel goed om deel te nemen
- Ik ben blij dat ik heb deelgenomen, het was voor mij erg nuttig

Traject	Jaar	a	b	c
Bedrijfskosten	2003 en 2004	14%	43%	43%
Strategisch management	2003/2004	0%	67%	33%
	2004/2005	0%	50%	50%
	Totaal	0%	57%	43%
Werkgeverschap	2005	0%	30%	70%
Totaal		3%	45%	52%

'werkgeverschap'.

Ruim 20 procent van de respondenten heeft geen interesse voor een vervolg of weet dit nog niet. Uit de opmerkingen blijkt dat dit in een aantal gevallen met de bedrijfssituatie te maken heeft: enkele ondernemers geven aan dat ze op termijn hun bedrijf gaan beëindigen. Anderen weten nog niet precies te benoemen waar een vervolgtraject over zou moeten gaan.

8.8 Algemene opmerkingen

In het algemeen blijkt dat respondenten de groepssamenstelling en groepsgrootte erg belangrijk vinden. De resultaten van de groepsdiscussie hangen sterk af van de mate waarin deelnemers van elkaar kunnen leren en de mate waarin een diepgaande discussie binnen een groep mogelijk is. In een traject als 'bedrijfskosten' had men behoefte aan een meer homogene groep, om beter de vergelijking te kunnen maken. In de andere trajecten werd de diversiteit juist gewaardeerd, omdat dit nieuwe ideeën en inzichten opleverde. De groepsgrootte van 7-10 personen werd door diverse respondenten als goed beoordeeld. Diverse respondenten gaven aan dat deelname aan een dergelijke activiteit de mogelijkheid biedt om even uit de dagelijkse drukte te stappen en je te concentreren op andere onderwerpen, zoals bezinning op de bedrijfsstrategie.

Een les uit het traject 'bedrijfskosten' is dat het werken met cijfers nauwkeurigheid vraagt en veel inzet van zowel deelnemers als begeleiders. Als de berekeningen of het onderliggende cijfermateriaal niet kloppen, is verdere discussie weinig zinvol. Wanneer een kostprijsmodel wordt gebruikt, is het cruciaal dat het model goed werkt. In de eerste ronde bleek dat het model fouten bevatte, waardoor de deelnemers werden geconfronteerd met onlogische uitkomsten. De bijeenkomsten werden hierdoor

Tabel 8.7. Antwoorden op vraag 6 (percentage van respondenten per antwoord).

Vraag 6. Zou u nogmaals aan dit type activiteiten willen deelnemen?

- ja, liefst een verdieping van hetzelfde onderwerp
- ja, maar dan een ander onderwerp
- nee
- weet nog niet

Traject	Jaar	a	b	c	d
Bedrijfskosten	2003 en 2004	40%	40%	20%	0%
Strategisch management	2003/2004	0%	50%	17%	33%
	2004/2005	25%	62%	13%	0%
	Totaal	14%	58%	14%	14%
Werkgeverschap	2005	14%	72%	14%	0%
Totaal		19%	58%	15%	8%

grotendeels besteed aan het corrigeren van het model, waardoor er weinig tijd overbleef om werkelijke verschillen te bespreken. Wanneer ondernemers onjuist of onvolledig cijfermateriaal aanleveren, is onderlinge vergelijking ook niet goed mogelijk. Tijdens het traject en uit opmerkingen van de deelnemers bleek dat het huiswerk vrij veel tijd vroeg van de deelnemers. De verwerking van het cijfermateriaal in het model kostte in het eerste kostprijs traject veel voorbereidingstijd voor de begeleiders, voorafgaand aan de bijeenkomsten. Uit opmerkingen van verschillende deelnemers aan het traject 'strategisch management' bleek dat het taalgebruik, de begrippen en de wijze waarop resultaten werden gepresenteerd niet altijd goed aansloten bij de belevingswereld van de ondernemers. Het is bij een dergelijk onderwerp daarom erg belangrijk dat het theoretische begrippenkader goed wordt vertaald naar het niveau van de deelnemers. De gebruikte ISM-tools zouden daarom ook nog eens vanuit dit perspectief moeten worden bekeken. De deelnemers aan het traject 'werkgeverschap' hadden veel waardering voor de breedte van het traject en de onderlinge discussie met collega's. Het traject sloot, volgens bedoeling, goed aan op de behoefte van deelnemers. De voorbereiding van het traject door de begeleiders werd ook gewaardeerd. De suggestie van één respondent was om externe deskundigen uit te nodigen voor specifieke onderwerpen.

8.9 Conclusies

Uit de evaluatie kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. De onderwerpen 'strategisch management', 'bedrijfskosten' en 'werkgeverschap' hebben een duidelijke effect gehad op het ondernemerschap bij de deelnemers aan deze trajecten.
 - De trajecten hebben sterk bijgedragen aan de bewustwording van de sterktes en zwaktes van de ondernemer en zijn bedrijf en van het belang van het onderwerp, en in tweede instantie ook aan kennis en vaardigheden. Dit zijn belangrijke aspecten van het ondernemerschap.
 - De trajecten hebben in geringe mate bijgedragen aan de bewustwording van externe kansen en bedreigingen en aan concrete actie. Dat zijn eveneens belangrijke aspecten van ondernemerschap.
2. De aanpak van de trajecten is succesvol: ondernemers kunnen veel van elkaar leren en vinden de discussie met collega's ook erg waardevol.
 - De rol van de onderzoeker als procesbegeleider en facilitator blijkt daarin erg belangrijk. Uit de resultaten blijkt dat onderzoekers zich goed in die rol hebben geschikt en dat ze als zodanig ook door de deelnemers zijn gewaardeerd.
 - Een andere belangrijke factor van betekenis is de groepssamenstelling. Een diverse groep is belangrijk voor de trajecten 'strategisch management' en 'werkgeverschap', terwijl voor 'bedrijfskosten' meer homogeniteit gewenst is.
 - Een derde belangrijke factor is de groepsgrootte:
 - een goede, diepgaande groepsdiscussie vereist een groepsgrootte tussen de 7-10 personen.
3. Deelnemers zijn vrijwel allemaal tevreden over de trajecten, hoewel ook kritische noten zijn geplaatst. Een deel van de ondernemers vond deelname wel nuttig, maar het traject heeft niet veel nieuws opgeleverd.
 - Dat heeft wellicht ook met het onderwerp te maken: onderwerpen als kostprijzen en strategisch management zijn voor veel ondernemers wel bekend vanuit andere cursussen en activiteiten. Werkgeverschap blijkt voor veel deelnemers relatief veel nieuws op te leveren.
 - Met name in het traject 'strategisch management' werden de strategische keuzes van sommige deelnemers juist bevestigd door de onderlinge discussie, waardoor het traject voor deze ondernemers weinig nieuws toevoegde. Het is echter wel mogelijk dat men dit toch als nuttig heeft ervaren.
4. De trajecten bieden voor de meeste deelnemers voldoende verdieping in het onderwerp. De meerderheid is met name geïnteresseerd in een vervolgtraject over een ander onderwerp, waarbij opvalt dat deelnemers van het ene traject vragen naar één of meer andere trajecten. Voor een aantal deelnemers blijkt het onderwerp echter nog niet voldoende te zijn uitgediept. Dat heeft vermoedelijk ook met de breedte van het onderwerp te maken en de beperkte tijd per traject. Voor het traject 'bedrijfskosten' spelen de kinderziektes van het kostprijsmodel en de geringe vergelijkingsmogelijkheden tussen deelnemers ook een rol van betekenis.
5. Wanneer gewerkt wordt met cijfermateriaal van de deelnemende bedrijven, is het cruciaal dat zowel het cijfermateriaal als de berekeningen kloppen. Zo niet, dan is een verdere discussie weinig zinvol.
 - De verzameling en controle van cijfermateriaal vraagt veel inzet van deelnemers en begeleiders. Het is belangrijk om het belang van het aanleveren van goed cijfermateriaal onder de aandacht van deelnemers te brengen en om als begeleider voldoende tijd te reserveren voor de verwerking van de cijfers.
 - Het gebruikte rekenmodel vertoonde wat kinderziektes, waardoor veel tijd verloren ging met het opsporen en verbeteren van fouten. Een nieuw model kan dus beter niet worden getest in een traject waarin onderlinge vergelijking en discussie over bedrijfsresultaten centraal moeten staan.
6. In het traject 'strategisch management' bleek dat gebruikte begrippen en de wijze waarop resultaten werden gepresenteerd, niet altijd aansloten bij de belevingswereld van ondernemers. Dit belemmert een goede deelname aan de discussie en vergroot de afstand tussen de deelnemers en de begeleiders (onderzoekers).

9. Evaluatie van de werving



door Marcel van der Voort

9.1 Aanleiding en aanpak

Bij tussentijdse besprekingen van de verschillende ondernemerschapstrajecten bleek juist werving van deelnemers een knelpunt te zijn. Veelal kostte de werving binnen de trajecten meer tijd en moeite dan gepland en verwacht. Ook het resultaat van de werving liep veelal zeer uiteen, van redelijk succesvol tot teleurstellend. Ervaringen van de verschillende trajecten werden onderling uitgewisseld. De ervaringen van eerdere trajecten werden meegenomen als input voor latere trajecten. Door deze verschillen ontstond de behoefte aan evaluatie en analyse van de aanpak en het resultaat van de werving.

De wijze van werving is één van de sleutelfactoren voor een goed functionerend traject en is ook een belangrijk onderdeel als men verdere opschaling wil realiseren. In dit hoofdstuk worden de wijze van werving in de verschillende trajecten systematisch geëvalueerd. Tevens is werving in twee andere projecten buiten de landbouw geëvalueerd. Deze evaluatie leidt tot conclusies en aanbevelingen.

9.2 Wervingsmethoden, analyse en conclusies per traject

In deze paragraaf worden per traject de wervingsmethoden, de doelgroep en het traject beschreven. Uit de beschikbare literatuurbronnen komen drie methoden naar voren voor de werving van deelnemers aan trajecten, namelijk:

1. de indirecte wervingsmethode (bijvoorbeeld via een mailing);
2. de directe wervingsmethode (bijvoorbeeld via de telefoon of mondeling contact);
3. de sociale netwerkmethod (bijvoorbeeld via de Rabobank, BIOM of TmT en andere bestaande informele en formele netwerken).

In de verschillende trajecten zijn verschillende wervingsmethoden toegepast. Daarnaast is ook gekeken naar de reden(en) van deelname die deelnemers aan het traject hebben aangegeven in de enquête voor de evaluatie van de trajecten (hoofdstuk 8). De extra vraag die in de evaluatie is opgenomen over de motivatie voor deelname, was namelijk bedoeld om meer zicht te krijgen op de werving. De motivering van de ondernemer voor zijn of haar deelname kan indirect meer inzicht geven in de vraag waarom de werving in een traject wel of niet succesvol is verlopen. Bij de werving probeer je zoveel mogelijk om aan te sluiten bij de interesse van de mogelijke deelnemers voor het onderwerp en

hiermee voor het traject.

Hierna wordt de werving van het traject geanalyseerd en worden er, waar mogelijk, conclusies over de werving binnen het traject getrokken.

9.2.1 Strategisch Management

Methode: Sociale netwerkmethod en indirecte werving
Doelgroep: Biologische en geïntegreerde vollegrondsgroentetelers, akkerbouwers en fruittelers.

Traject: Groep Zuidwesten: 1e bijeenkomst, 2e bijeenkomst, interview met collega-ondernemer uit andere branche door deelnemers, 3e bijeenkomst, bedrijfsbezoeken bij deelnemers, evaluatiebijeenkomst.
Groep Noordoosten: bedrijfsbezoeken, 1e bijeenkomst, 2e bijeenkomst, interview met collega-ondernemer uit andere branche, 3e bijeenkomst, evaluatiebijeenkomst.

Tijdsplanning: In de planning was 20 uur gereserveerd voor werving en selectie met een doorlooptijd van circa 2 maanden.

Budget: PPO had 16 uur beschikbaar voor werving en selectie, het LEI 4 uur.

Beschrijving/toelichting:

Het strategisch management-traject is tweemaal uitgevoerd. De deelnemers aan het eerste traject strategisch management zijn geworven via de regiocoördinatoren van de praktijknetwerken BIOM (Biologische landbouw Innovatie en OMSchakeling), Telen met Toekomst in Zuid-West-Nederland en Bio-Fruit. De regiocoördinatoren hebben de belangstelling gepeild bij de ondernemers in het netwerk en een lijst met potentiële deelnemers opgesteld. Hierna zijn brieven met bevestiging van deelname door projectmedewerkers aan de geïnteresseerde deelnemers gestuurd. De eerste stap in de werving heeft via de sociale netwerkmethod plaatsgevonden. In het tweede traject hebben alle deelnemers aan de genoemde netwerken voor zover woonachtig in Noord-Nederland een schriftelijke uitnodiging voor het traject ontvangen.

In het Zuidwesten (1e traject) zijn circa 20 ondernemers benaderd waarvan er zeven hebben deelgenomen. In het

Noordoosten (2e traject) zijn circa 65 ondernemers uitgenodigd waarvan er negen aan het traject hebben deelgenomen. Voor het tweede traject is een andere benadering gekozen dan in het eerste, omdat het netwerk (Telen met Toekomst) op korte termijn geen bijeenkomsten gepland had. Daarom is besloten de deelnemers aan het netwerk allemaal aan te schrijven. De geselecteerde personen ontvingen een brief waarin het traject werd toegelicht en zij konden per E-mail of telefonisch reageren. Een voorwaarde voor deelname aan beide trajecten was dat de deelnemers op alle bijeenkomsten aanwezig zouden zijn en dat zij het huiswerk zouden maken (actieve deelname). Dit is duidelijk in de mailing vermeld.

Reden voor deelname:

De evaluatie van de ondernemerschapstrajecten is in het voorgaande hoofdstuk behandeld. De eerste vraag uit de enquête (bijlage 1) was: Wat waren voor u de belangrijkste redenen om deel te nemen aan dit traject? Uit de enquête blijkt dat interesse voor deelname in 2003 vooral gebaseerd was op interesse voor het onderwerp. Van de deelnemers aan het traject uit 2004 gaf het grootste deel aan dat het onderwerp al leeft voor de ondernemer en er daarom een grote interesse voor deelname is. Naast deze deelnemers waren er in 2004 ook mensen die juist meededen omdat het nuttig is om bij te leren.

Analyse en conclusie:

Middels de netwerkmethodologie is door de regiocoördinatoren binnen het netwerk een eerste selectie gemaakt van potentiële deelnemers. Hierna zijn deze deelnemers middels indirecte werving, het sturen van een uitnodigingsbrief benaderd. Deze stapeling van wervingsmethoden is succesvol toegepast in het strategisch management/traject. In dit traject is door regiocoördinatoren van het netwerk van Telen met Toekomst (TmT) geworven onder de telers in het betreffende netwerk. De betreffende regiocoördinatoren hebben veelal intensief contact met de deelnemers in het netwerk en kunnen de eerste selectie vaak combineren met hun activiteiten binnen het netwerk. Hierna zijn de geïnteresseerde telers benaderd door de medewerkers van het strategisch management-traject middels een uitnodigingsbrief. Hierdoor is het werven voor het strategisch management traject binnen de tijdsplanning en het budget gerealiseerd. Van de door de projectmedewerkers benaderde telers is 45% (zeven uit 20) uiteindelijk deelnemer geworden. Voor het tweede traject was dit 14% (negen uit 65). Voor het tweede traject was de indirecte werving wel succesvol verlopen. De respons leverde voldoende deelnemers op om het traject te starten.

De deelnemers werden vooraf geïnformeerd over de inhoud van de training en over wat van hen werd verwacht. Het goed informeren over de doelstelling van het traject en het niet-vrijblijvend maken van de training en deelname zijn waarschijnlijk belangrijke succesfactoren in het wervingstraject geweest. Mede hierdoor hebben alle deelnemers (van beide trajecten) het traject volbracht. De deelnemers wisten vooraf goed waarmee zij instemden en waren ook veelal zeer geïnteresseerd in het

traject. In het tweede traject (in het Noorden) zijn bovendien de bedrijfsbezoeken door de begeleiders voorafgaande aan het traject gehouden. Deze bezoeken functioneerden daardoor ook als intakegesprek, waarin wederzijdse verwachtingen konden worden getoetst.

9.2.2 Kostprijs

Methode: Sociale netwerkmethodologie en indirecte werving
Doelgroep: Deelnemers aan BIOM in de regio's Zuidwest (1e traject) en Noord (2e traject)

Traject: Invullen van het kostprijsmodel door begeleiders/deelnemers, in een workshop vergelijken van de kostprijzen bij de deelnemers

Tijdsplanning: Voor de werving was 1 maand doorlooptijd gereserveerd

Budget: 16 uur per traject

Beschrijving/toelichting:

Het kostprijsstraject is tweemaal uitgevoerd. Het eerste traject is uitgevoerd met BIOM-deelnemers uit het Noorden van het land. In het tweede kostprijs traject zijn BIOM-deelnemers uit het Zuidwesten van het land benaderd. De deelnemers (van beide trajecten) zijn geworven via de regiocoördinator van het netwerk. De regiocoördinator is door de projectmedewerker geïnstrueerd en heeft tijdens een contactmoment met de groep (winterbijeenkomst) mensen uitgenodigd om mee te doen aan het traject. Uit de werving voor het eerste traject zijn 10 aanmeldingen gekomen. De werving in het zuidwesten (tweede traject) heeft 11 aanmeldingen opgeleverd. De aangemelde deelnemers hebben schriftelijk bevestiging gekregen van de projectmedewerkers van het traject. In de bevestiging van het eerste traject is aan de ondernemers gevraagd om financiële gegevens aan te leveren. Bij de bevestigingsbrief van het tweede traject is het kostprijsmodel bijgesloten, zodat ondernemers deze direct in konden vullen.

Een aantal deelnemers van beide trajecten hebben zich in een laat stadium afgemeld en een aantal bleef weg zonder dit te melden. Uiteindelijk hebben zes ondernemers het eerste traject gevolgd en vijf ondernemers het tweede traject.

Reden voor deelname:

Veel van de telefonisch geënquêteerde ondernemers gaven aan interesse te hebben in kostprijsvergelijking of bedrijfseconomische gegevens. Een deel van hen meldde te verwachten dat het traject meer inzicht zou geven in de kostprijs van hun producten.

Analyse en conclusie:

Middels de sociale netwerkmethodologie is door de regiocoördinatoren binnen het netwerk een eerste selectie gemaakt van potentiële deelnemers. De potentiële deelnemers zijn door het sturen van een bevestigingsbrief benaderd (indirecte werving). Hierdoor is het werven voor het kostprijs traject binnen

de tijdsplanning en het budget gerealiseerd.

De deelnemers werden vooraf geïnformeerd over de inhoud van de training en over wat van hen werd verwacht. De werving is goed verlopen, maar door problemen tijdens het traject is in het eerste traject 40% van de deelnemers afgevallen en 50% in het tweede traject. Een belangrijke reden was de tijdsinzet die de deelnemers moesten plegen om bedrijfsinformatie aan te leveren.

9.2.3 Klanttevredenheid

Methode:	Indirecte wervingsmethode
Doelgroep:	Biologische vollegrondsgroentelers
Traject:	Vorbereiding, 1e bijeenkomst, uitvoering klanttevredenheidsonderzoek, 2e bijeenkomst, implementatie van Plan van Aanpak, evaluatiebijeenkomst
Tijdsplanning:	In de planning was 1 maand tijd gereserveerd voor werving en selectie
Budget:	De WLTO had 8 uur voor de werving en selectie beschikbaar.

Beschrijving/toelichting:

Klanttevredenheid was het eerste traject binnen de verschillende ondernemerschapstrajecten waarvoor werd geworven. Het traject vond plaats in samenwerking met de WLTO (Westelijke Land- en Tuinbouw Organisatie, inmiddels opgegaan in LTO Noord). De WLTO was verantwoordelijk voor de werving van deelnemers en de organisatie van de bijeenkomsten. De werving vond plaats via de indirecte benadering. WLTO heeft uit de SKAL-lijst met gecertificeerde ondernemers een groep biologische akkerbouwers en vollegrondsgroentelers in Noord- en Zuid-Holland geselecteerd. De geselecteerde akkerbouwers en vollegrondsgroentelers ontvingen een uitnodigingsbrief, waarin onderwerp, datum en plaats van de eerste bijeenkomst waren genoemd. Daarnaast zat er bij de brief een aanmeldingsformulier. Na verzending bleek dat er een te ruime selectie was aangeschreven. Hierdoor zijn ook een aantal veehouders uitgenodigd. Uiteindelijk waren er ongeveer 150 tot 200 ondernemers aangeschreven. Het precieze aantal is door WLTO niet vastgelegd en dus nu niet meer te achterhalen. Van deze groep hadden 10 ondernemers het aanmeldingsformulier per fax ingestuurd, ter bevestiging van interesse voor de bijeenkomst. WLTO heeft de bijeenkomst (tussentijds) verzet. Door aanpassing van de datum voor de bijeenkomst vielen er vier geïnteresseerden af. Uiteindelijk waren vier deelnemers van de zes overgebleven belangstellenden op de bijeenkomst aanwezig. Eén deelnemer die niet aanwezig was, had de vergaderlocatie niet kunnen vinden en was onverrichter zaken weer naar huis gereden. De andere afwezige deelnemer had zich niet afgemeld. Dat roept vragen op rond de helderheid van de boodschap in de brief, onder andere over de locatie en de niet-vrijblijvendheid. Die vraag wordt versterkt door het feit dat de vier aanwezige

deelnemers niet uit de uitnodiging hadden begrepen dat de bijeenkomst over klanttevredenheid onderdeel uitmaakte van een compleet traject klanttevredenheid. Het vervolgetraject was in de uitnodiging niet genoemd. Het zelfstandig uitvoeren van een klanttevredenheidsenquête was onderdeel van het vervolgetraject. De interesse voor het vervolgetraject was minimaal, mede door het geringe aantal afnemers waar de deelnemers in hun bedrijf mee te maken hadden. Hierdoor is er uiteindelijk alleen een eerste bijeenkomst geweest. De deelnemers die bij de bijeenkomst aanwezig waren, bleken dus niet geschikt of niet geïnteresseerd in volledige deelname aan het traject.

Reden voor deelname:

Het onderwerp klanttevredenheid had de interesse van de ondernemers. De opgave van de deelnemers voor de bijeenkomst was hierop gebaseerd. Het onderwerp leefde dus wel bij de deelnemers.

Analyse en conclusie:

De werving van het klanttevredenheidsonderzoek was indirect en leverde een beperkte respons op. De respons op deze indirecte wervingsmethode ligt, afhankelijk van het (onbekende) aantal aangeschreven ondernemers, op 5 à 6%. Het uiteindelijke aandeel deelnemers was slechts 2 à 3%. De werving voor klanttevredenheid is hierdoor niet succesvol verlopen. De selectie op biologische akkerbouwers en vollegrondsgroentelers is te onnauwkeurig geweest. De deelnemers gaven aan dat te maken hadden met een gering aantal afnemers, waarmee ze intensief contact. Hierdoor zagen de ondernemers de noodzaak voor deelname aan het klanttevredenheidsonderzoek niet. Mogelijk zou de keuze voor bedrijven met huisverkoop als extra selectiecriteria een beter resultaat hebben gegeven, zowel qua interesse als qua bereidheid om deel te nemen aan een dergelijk traject. Het onderwerp klanttevredenheid leefde wel onder de deelnemers, maar deelname aan een volledig klanttevredenheidstraject paste niet bij de bedrijfssituatie van de geworven deelnemers. De selectie had dus scherper moeten en de brief had volledige informatie moeten geven over de inhoud van het traject. Een voorgesprek na aanmelding had mogelijk uitkomst geboden.

Werving is een sleutelfactor voor het slagen van het traject.

Wellicht is het daarom ook beter om de werving niet uit te besteden aan derden, maar in eigen hand te houden. Duidelijke afspraken over het hoe en wat van de werving kunnen uitkomst bieden bij het uitbesteden van de werving. Mogelijk kunnen ook afspraken worden gemaakt over acties wanneer de werving niet goed verloopt, bijvoorbeeld over wie er na de eerste ronde verder gaat met de werving en hoe. Voor dit traject zijn er geen specifieke afspraken over de werving gemaakt, waardoor het traject na de eerste bijeenkomst is gestopt.

Klanttevredenheid was het eerste ondernemerschapstraject; daarom is het teleurstellende resultaat van de werving tussentijds teruggekoppeld aan de andere projectleiders binnen de ondernemerschapstrajecten, zodat zij er lering uit konden trekken.

9.2.4 Imago

- Methode:** Sociale netwerkmethode
Doelgroep: Studiegroep van bollentelers
Traject: Onderzoek met betrekking tot het onderwerp, voorbereiding en werving, 1e inleidende bijeenkomst, opstellen van een belangenkaart, 2e bijeenkomst voor a) bespreken resultaten en formuleren van verbeteracties, b) evaluerende bijeenkomst
Tijdsplanning: In de planning was 4 maanden doorlooptijd gereserveerd voor werving en voorbereiding van het traject
Budget: 35 uur voor de werving en organisatie beschikbaar.

Beschrijving/toelichting:

Voorafgaand aan het traject rond imago werd eerst een onderzoek uitgevoerd rond dit onderwerp. Doel van het traject was het in kaart brengen en zo mogelijk verbeteren van het imago van de agrariërs, in dit traject bollentelers, voor verschillende stakeholders en/of belanghebbenden rond het bedrijf.

Werving heeft plaats gevonden via PPO. De betreffende project-medewerker heeft een aantal bloembollenstudiegroepen benaderd, waarmee al contacten waren. Eén studiegroep gaf aan ruimte op de agenda van reguliere studiegroepbijeenkomsten te hebben voor een dergelijk traject. In eerste instantie stond de studiegroep enigszins afwachtend tegenover het voorstel, maar uiteindelijk gingen zij wel akkoord.

Het traject bestond uit een eerste inleidende bijeenkomst. Hierna werd van de ondernemers gevraagd zelfstandig een belangenkaart opstellen voor hun bedrijf. Tijdens de tweede bijeenkomst werden de resultaten en mogelijke verbeteracties besproken. Tevens werd in de tweede bijeenkomst het traject geëvalueerd, gericht op verbetering van het traject. Ondernemers konden daarin ook hun op- en aanmerkingen over het traject geven. De deelnemers vonden het traject imago wel geslaagd, maar hadden niet de behoefte om nog een derde avond aan het onderwerp imago te besteden. Wel bleek er behoefte om nog een met de onderwerpen strategisch management of ketens aan de slag te gaan. Deze thema's zijn door seizoensdrukke niet meer uitgevoerd. Wel zijn de ondernemers voor een strategisch management-traject benaderd in het kader van het project "Concurrentiekracht open teelten".

Zes van de zeven leden van de studiegroep hebben het traject afgerond. Er was wel interesse voor het onderwerp, maar tijdens het traject bleek dat de deelname teveel tijd ging kosten.

Reden voor deelname:

De deelnemers waren, zo blijkt uit de enquête, wel geïnteresseerd in het onderwerp imago. De tijd en moeite die gedaan moest worden om de activiteiten van het traject imago werd als reden genoemd in de enquête om het traject voortijdig te stoppen.

Analyse en conclusie:

De sociale netwerkmethode, het benaderen van de voorzitter van de studiegroep waar de onderzoeker al bekend mee was, heeft er toe geleid dat er binnen het beschikbare tijdsbestek sprake was van een succesvolle werving. Wel zal er waarschijnlijk bij verdere opschaling of verbreding van het traject meer aandacht en tijd voor de werving moeten worden ingeruimd. Het zal bij opschaling niet mogelijk zijn om via deze methode te blijven werven.

Het traject is voortijdig beëindigd. De afspraken waren gemaakt met de voorzitter van de studieclub. De deelnemers waren zich onvoldoende bewust van hun persoonlijk voordeel en van de voorwaarden om tot een succesvol traject te komen. De studiegroepleden zijn door de voorzitter onvoldoende geïnformeerd over de activiteiten die deelname met zich meebracht. De tijd en het werk die het traject van de deelnemers vroeg, was voor een groot deel van de deelnemers te veel. Dit is de verklaring die de deelnemers gaven in de enquête. Dit verklaart ook het voortijdig beëindigen van het traject. Daarnaast werd door de studiegroepleden ook genoemd dat zaken als strategie, ketens en kostenbeheersing eerder aandacht verdienen dan imago. Wellicht is op basis hiervan te concluderen dat een traject strategisch management een goed startpunt is om (als nodig) te werken aan verbetering van het imago.

9.2.5 Werkgeverschap

- Methode:** Indirecte werving, directe werving en sociale netwerkmethode
Doelgroep: Fruittelers, met vast en/of tijdelijk personeel
Traject: Onderzoek voorafgaand aan traject, werving, 1e bijeenkomst (workshop), bedrijfsopdracht; het in kaart brengen van de arbeidsfilm en werkzaamhedenlijst, 2e bijeenkomst, Rapportage
Tijdsplanning: In voorjaar was tijd gereserveerd voor werving
Budget: PPO en A&F hadden 8 uur voor de werving.

Beschrijving/toelichting:

In 2004 is eerst gestart met een onderzoek om te bepalen op welke manieren het onderwerp 'arbeid' inhoudelijk in een participatief traject vormgegeven kon worden. Voor dit onderzoek zijn vijf fruittelers met vaste medewerkers in dienst, geïnterviewd over onder andere hun omgang met vast en tijdelijk personeel. Doel hiervan was om er achter te komen welke knelpunten zich op dit terrein voordoen, zodat deze binnen het traject werkgeverschap behandeld zouden kunnen worden. Deze vijf fruittelers waren afkomstig uit het netwerk van PPO-Fruit en zijn telefonisch benaderd voor deelname aan interviews in het kader van dit onderzoek. Het vinden van deze fruittelers met vast personeel was niet direct een makkelijke opgave, omdat het aandeel fruittelers met vast personeel laag is. Voor het definitieve traject werkgeverschap zijn deze ondernemers

opnieuw benaderd voor deelname. Twee van hen hebben ook aan dat traject deelgenomen.

In het onderzoek zijn naast de vijf geïnterviewde telers deelnemers geworven door middel van posterpresentaties tijdens het wintersymposium op 3 december 2004 te Wageningen, georganiseerd door PPO-Fruit, Productschap Tuinbouw en de Nederlandse Fruit Organisatie (NFO). Aan diverse bezoekers werd gevraagd een vragenlijst in te vullen over de rol van het werkgeverschap binnen hun bedrijfsvoering. Ongeveer 40 fruittelers hebben hieraan meegewerkt. In de vragenlijst werd tevens gevraagd of de respondent interesse zou hebben om deel te nemen aan een traject over werkgeverschap. Deze activiteit leverde vier deelnemers voor het traject op.

Op een klantendag van Fruit Consult, een voorlichtingsorganisatie in de fruitteelt, is het onderwerp door middel van een posterpresentatie belicht. Tijdens deze presentatie zijn de fruittelers gewezen op de mogelijkheid om mee te werken aan een traject over werkgeverschap. Deze wervingsactiviteit leverde één deelnemer op.

Daarnaast is een artikel gepubliceerd in het blad Fruitteelt over de resultaten van het onderzoek uit 2004. In het artikel is de mogelijkheid van het deelnemen aan een traject over werkgeverschap gemeld. Het artikel leverde geen reacties op. Daarnaast is een kringbestuurder van de NFO benaderd met het verzoek om in een bijeenkomst naar voren te brengen dat er deelnemers werden gezocht voor een traject over werkgeverschap. Deze actie leverde uiteindelijk één deelnemer op. Uiteindelijk zijn er via deze verschillende ingangen zeven deelnemers gevonden voor het traject werkgeverschap. Dit was ook het beoogde aantal deelnemers. Er is in totaal ongeveer 30 uur besteed aan de werving voor het werkgeverschapstraject.

Reden voor deelname:

De enquête voor de evaluatie van alle trajecten is vóór afloop van het traject werkgeverschap gehouden. Wel zijn de deelnemers van het traject werkgeverschap, zoals in hoofdstuk 8 werd genoemd, uiteindelijk na afloop van het traject nog benaderd. De deelnemers waren allen geïnteresseerd in het onderwerp arbeid, omdat arbeid veelal een knelpunt in de bedrijfsvoering is. De indruk van de begeleiders is, dat het traject goed aansluit bij een knelpunt wat de ondernemers in de praktijk ondervinden.

Analyse en conclusie:

In het werkgeverschapstraject is gekozen voor een grote variëteit aan wervingsmethodes. De trajecten zijn aangeboden aan telers met personeel en aan telers zonder personeel die zich bijvoorbeeld afvragen of het in dienst nemen van vast personeel een optie is en daarover meer inzicht zouden willen krijgen. Het relatief kleine aantal fruitbedrijven met vast personeel heeft mogelijk bijgedragen aan de geringe respons op elk van de wervingsactiviteiten. Zoals uit de enquête bleek is het hebben van een knelpunt met personeel een belangrijke reden voor deelname. Het arbeidsknelpunt wekt de interesse in deelname aan het werkgeverschapstraject. De wervingsactiviteiten waren

iedere keer gericht op alle fruitbedrijven, terwijl slechts een klein percentage fruitbedrijven vast personeel heeft of hiervoor in aanmerking zou komen. Een duidelijkere en meer directe focus in de werving op specifiek fruitbedrijven met personeel had mogelijk een beter resultaat opgeleverd. Er is niet geworven onder fruitbedrijven met personeel, omdat nergens een adressenbestand of vergelijkbare informatie beschikbaar is van deze bedrijven.

Een andere mogelijkheid voor een traject rond werkgeverschap is het uitvoeren van een dergelijk traject binnen een sector met een hoger percentage bedrijven met vast personeel. Die optie is sterk te overwegen, omdat het hebben van vast personeel een belangrijke factor is om deelname aan het traject nuttig en aantrekkelijk te maken.

9.3 Ervaringen in andere projecten

In deze paragraaf worden de ervaringen op het gebied van werving in andere projecten beschreven. Zodoende ontstaat een breder beeld over de knelpunten rond werving. Hiervoor zijn een tweetal rapporten van andere projecten (buiten de landbouw) beoordeeld, die kort zullen worden toegelicht.

9.3.1 Novem

Door NOVEM (Nederlandse Organisatie Voor Energie en Milieu) zijn de Enter-projecten uitgevoerd. Dit waren 14 projecten die allemaal als doel hadden om bij huishoudens een energiebesparing (5%) door middel van gedragsverandering te behalen. Binnen deze projecten zijn verschillende deelnemers geworven voor de betreffende trajecten. In de meta-evaluatie door Koolen en Oostdijk (2004) is de werving van de 14 projecten kritisch beoordeeld. De werving voor de verschillende projecten heeft op uiteenlopende wijze plaatsgevonden. De trajecten met directe wervingsmethoden waren het meest succesvol. Ook projecten die met een beloning werkten, bijvoorbeeld met een VVV-bon van €25,-, hadden weinig moeite met het binnenhalen van voldoende deelnemers. In de rapportage wordt geconcludeerd dat er uiteindelijk voor alle projecten een redelijk aantal deelnemers is bereikt, maar dat in alle gevallen de werving moeizamer is verlopen dan voorzien. Een andere conclusie uit de meta-evaluatie is dat niet alleen het werven voor maar ook het betrokken houden van de deelnemers bij het project meer tijd en energie in beslag nam dan voorzien.

De leerpunten die benoemd zijn voor de Enter-projecten:

- Het verloop van vrijwel alle projecten leert dat er veel tijd en energie gestoken moet worden in het werven en betrokken houden van deelnemers.
 - Daarnaast is het belangrijk dat de wervingsmethode aansluit bij de doelgroep die je wilt bereiken. Het uitvoeren van eventueel vooronderzoek wordt aangeraden om na te gaan hoe de leden uit de doelgroep het beste kunnen worden geworven.
-

- Maak bij voorkeur gebruik van directe wervingsmethoden. De werving verliep het best bij de Enter-projecten die dat hadden gedaan.
- Het geven van incentives heeft wellicht een positief effect op de werving.
- Richt het project op de doelgroep die geïnteresseerd is in het thema energiebesparing.

9.3.2 Wensen, behoeften en verwachtingen van thuiszorgvragers

In het kader van het STOOM-project "Vraagsturing in de thuiszorg" is er in 2001 een oriënterend onderzoek door De Klaver et al., (2003) geweest naar (het begrip) vraagsturing in de thuiszorg. Binnen dit project zijn verschillende wervingsmethoden toegepast. Werving vond plaats via het netwerk (adressenbestand) van een thuiszorgorganisatie, het ophangen van oproepen in een tweetal zorgcentra en het netwerk van het onderzoeksbureau.

Ook binnen dit project is gebleken dat de werving de nodige tijd en moeite kost. Ook de opkomst (van mensen die wel hadden toegezegd) bleekt veelal tegen te vallen. Het aantal personen dat toezegde te komen varieerde van 50% tot 11% van de benaderde groep. De aanwezigheid van personen die hadden toegezegd mee te werken kende uitval percentages van 25% tot 80%.

Binnen dit project wordt de werving als belangrijkste knelpunt benoemd. Een mogelijke aanbeveling om dit knelpunt op te lossen is het direct persoonlijk of telefonisch benaderen van potentiële deelnemers. Een conclusie uit dit project is dat werving een intensief traject is waarin de nodige tijd en energie (en dus geld) in gestoken moet worden.

9.4 Conclusie werving

Een eerste conclusie is dat de werving voor een aantal trajecten meer tijd, aandacht en energie vergden dan begroot en/of verwacht. Voor een aantal trajecten heeft de werving ongeveer twee tot vier maal zoveel tijd in beslag genomen als oorspronkelijk begroot. Trajecten die de werving binnen de gestelde tijd realiseerden, hadden de werving (deels) uitbesteed (sociale netwerkmethode) of er was sprake van een succesvolle indirecte benadering.

Uit de reden voor deelname kan worden afgeleid dat alle deelnemers zich al met het betreffende onderwerp bezig hielden. Het traject sloot dus aan op de interesse (wens) van de deelnemers. Naast deze interesse is het vooraf correct en volledig informeren van de doelgroep over het traject en de daarbij behorende activiteiten een belangrijk onderdeel van zorgvuldige werving. Bij de trajecten kostprijs, klanttevredenheid en imago is deze informatievoorziening onvoldoende geweest. Deze drie trajecten kenden daardoor veel uitvallers tijdens het project. Het is dus mogelijk om deelnemers te werven zonder

goede informatie te verstrekken, maar dat geeft dan tijdens het traject problemen met de betrokkenheid. Uit de enquête voor de evaluatie van de trajecten (hoofdstuk 8) bleek dat deelnemers een afweging maken tussen de te besteden tijd en kosten aan het traject enerzijds en het nut er van anderzijds. De interesse van de deelnemer in het onderwerp alleen is niet voldoende om deelname te garanderen. De activiteiten die met het traject samenhangen en de gevraagde tijd spelen daarbij ook een grote rol.

Het selecteren van een doelgroep en de methode voor werving is in geen van de trajecten vooraf vastgelegd. In geen van de trajecten is de werving uitgewerkt in een wervingsplan. Alleen het budget en de tijdstermijn van de werving waren vastgelegd. Belangrijk is dat de werving, ongeacht het soort project, goed wordt voorbereid en dat de wervingsmethode aansluit op de doelgroep die moet worden bereikt. Het aantal trajecten en de verschillende wervingsmethoden die binnen deze trajecten zijn gehanteerd, maken dat er moeilijk een eenduidige conclusie kan worden getrokken over de meest ideale methode. Wel kan gesteld worden dat de respons van directe werving en van de sociale netwerkmethode hoger ligt dan bij indirecte wervingsmethoden. Ook het stapelen van verschillende wervingsmethoden is succesvol verlopen. De keuze voor de wervingsmethode hangt sterk af van een aantal factoren als tijd, budget, doelgroep en interesse binnen de doelgroep.

Wellicht is een van de oorzaken van problemen bij de werving te vinden in het feit dat sommige onderzoekstrajecten tamelijk aanbodgestuurd zijn (het traject ligt vast). Men kan zich de vraag stellen of het niet veel beter is om meer vraaggestuurd te werken door aan te sluiten bij initiatieven die door ondernemers zelf zijn opgestart. De problemen rond werving en afvallers speelt dan vrijwel geen rol meer, omdat in dat geval de energie bij de ondernemers ligt. Een dergelijke wijziging in aansturing vergt echter een hoge mate van flexibiliteit en minder voorspelbare resultaten die daardoor ook moeilijker te verantwoorden zijn voor opdrachtgevers die willen sturen.

9.5 Aanbevelingen

Op basis van deze evaluatie zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen vormen geen garantie voor succes. De aanbevelingen kunnen wel een bijdrage leveren aan een grotere kans op succes en een meer doelgericht wervingsproces.

9.5.1 Opstellen wervingsplan

Een algemene aanbeveling is dat het opstellen van een wervingsplan een belangrijk hulpmiddel kan zijn. In dit wervingsplan kunnen zaken benoemd worden als: Wie wil je precies werven en waarom? Wie is verantwoordelijk voor welk deel van de werving en hoe wordt de werving uitgevoerd? Daarnaast is een tijds- en activiteitenplanning als onderdeel

voor een dergelijk wervingsplan aan te bevelen. Door deze vragen te beantwoorden wordt de werving meer gestructureerd. Daarnaast kan een wervingsplan bijdragen aan bewustwording bij de projectmedewerkers. Projectmedewerkers worden zich hierdoor meer bewust van het feit dat werving een belangrijk onderdeel van het traject vormt, naast de hulpmiddelen binnen en de uitvoering en organisatie van het traject. De bewustwording kan bijdragen aan een gestructureerde en succesvolle werving en een aanscherping van de onderzoeksvraag zelf. In een wervingsplan kunnen de onderstaande aanbevelingen worden meegenomen.

9.5.2 Zorgvuldige selectie van de doelgroep

Belangrijk voor een succesvolle werving is het komen tot de juiste groep deelnemers. De kenmerken, eigenschappen en vereisten aan de deelnemers spelen hierbij een belangrijke rol. Daarover moet dus vooraf duidelijkheid bestaan. Het aanbod (traject) moet beantwoorden aan de behoefte van de doelgroep. Als binnen de benaderde doelgroep een grote deelgroep zit voor wie het aanbod (traject) onvoldoende leeft, is de selectie van de doelgroep te ruim geweest of sluit het aanbod onvoldoende aan bij de eisen en wensen van die doelgroep. Tevens wordt het risico op voortijdig beëindigen van het traject hierdoor vergroot. Een te krappe selectie levert onvoldoende deelnemers op voor een succesvol traject of vergt onevenredig veel tijd en energie.

9.5.3 Gerichte inzet van wervingsmethoden

De gerichte inzet van wervingsmethoden levert een belangrijke bijdrage aan het welslagen van de werving. Als de doelgroep actief is in een aantal netwerken, kan via deze netwerken mogelijk een eerste selectie plaatsvinden. Deze eerste selectie door betrokkenen in dat netwerk geeft een groep potentiële deelnemers die vervolgens met meer succes kan worden aangeschreven of telefonisch worden benaderd dan wanneer het gehele netwerk aangeschreven wordt. Afhankelijk van het traject en de doelgroep zullen de methodes voor werving vastgesteld moeten worden. Mogelijk is eerst een algemene en brede benadering van de geselecteerde doelgroep toe te passen. De groep geïnteresseerden van de eerste wervingsstap wordt hierna op meer intensievere wijze benaderd. De stapsgewijze werving kan mogelijk ook de kosten (tijd en energie) van de werving in de hand houden. Een algemene en brede benadering van een doelgroep is veelal minder tijdrovend dan intensieve directe benadering maar ook minder succesvol. De keuze tussen een brede en een directe benadering hangt met name af van de vraag in hoeverre de doelgroepen via netwerken te bereiken is.

9.5.4 Duidelijke communicatie van het traject

Een duidelijke communicatie over wat een traject voor de

deelnemers inhoudt, kan de kans op voortijdig beëindigen van dat traject door deelnemers verkleinen. In bijna alle ondernemerschapstrajecten werd er van de deelnemers actieve deelname gevraagd. De actieve deelname bestond veelal uit het uitvoeren van opdrachten. De bijeenkomsten werden vaak gebruikt als inleiding of om de uitkomsten van de opdrachten gezamenlijk te bespreken. Als er tijd en inzet van de deelnemers wordt verwacht, is het noodzakelijk om vooraf al een reële inschatting te maken van de tijd die de deelnemer voor het betreffende traject kwijt is. Hierdoor weet de deelnemer vantevoren wat van hem/haar wordt verwacht, waardoor hij/zij een bewuste keuze kan maken al dan niet deel te nemen.

9.5.5 Voldoende tijd reserveren voor werving

Een goede selectie van de doelgroep, goede inzet van wervingsmethoden en een duidelijke communicatie dragen bij aan een voorspoedige werving. Toch is uit de evaluatie gebleken dat werving veelal meer tijd kost dan begroot is. Zo rekent het NAJK met 20% van de totale projectkosten (M. van der Pas, NAJK, pers. med., 2005). Een wervingsplan per traject kan hierbij mogelijk meer inzicht in de tijd en energie voor de werving geven. De neiging bestaat bij de genoemde trajecten om veel aandacht te besteden aan zaken als de ontwikkeling van de tools en de werkvormen. Hier ligt waarschijnlijk de veronderstelling aan ten grondslag dat als het traject goed genoeg is, er wel deelnemers zijn die bereid zijn om mee te werken. Deze aanbodsgerichte denkwijze heeft zijn beperkingen..

9.5.6 Betrekken van doelgroep

Het betrekken van de doelgroep bij het ontwikkelen en opzetten van een traject kan ervoor zorgen dat het traject voldoende aansluit op de eisen en wensen van de doelgroep. Door het betrekken van de doelgroep kunnen problemen met gebrekkige belangstelling voor een traject worden voorkomen. De doelgroep kan mede invulling geven aan het traject, waardoor het traject sterker zal beantwoorden aan de behoeften en wensen van de doelgroep.

9.6 Discussiepunten

- De keuze van de onderwerpen voor de trajecten kwam voort uit de ondernemerschapsenquête en een discussiemiddag met ondernemers. Op basis van deze twee activiteiten zijn de projectvoorstellen van de verschillende trajecten uitgewerkt. De projectvoorstellen, de opzet van de training en de gebruikte tools zijn vooraf en/of tussentijds niet teruggekoppeld naar de deelnemers aan de enquête. Hierdoor is mogelijk ook een stuk aansluiting van de trajecten op de behoeften en wensen van de ondernemers verloren gegaan.

Het doel van de ondernemerschapstrajecten is om middels

een participatieve aanpak te werken aan het verbeteren van ondernemersvaardigheden. Dit betekent dat ondernemers wel open moeten staan voor trajecten en hiervoor tijd willen vrijmaken. De trajecten moeten dus wel aansluiten bij de behoeften en wensen van de ondernemers. Onvoldoende aansluiting leidt tot verminderde belangstelling tijdens de werving voor en tot uitvallers gedurende het traject.

- Een andere constatering is de focus van de projectleden op de ontwikkeling van de hulpmiddelen en trajecten, wat mogelijk een te groot deel van de aandacht binnen het project heeft gevestigd. Voor de ondernemerschapstrajecten zijn namelijk nieuwe hulpmiddelen ontwikkeld of bestaande hulpmiddelen aangepast. De werking van deze hulpmiddelen en het uitvoeren van een goed programma zijn erg belangrijk voor het welslagen van de trajecten, waardoor mogelijk de werving onvoldoende aandacht heeft gekregen. Het benoemen van de doelgroep, het peilen van de interesse voor trajecten en het benaderen van de doelgroep is hierdoor mogelijk onvoldoende vooraf doordacht en vastgelegd.
- Het project had als randvoorwaarde dat werving in eerste instantie binnen de netwerken Telen met Toekomst en BIOM moest plaatsvinden. Deze netwerken zijn vooral gericht op vakmanschap en teelttechnische knelpunten. De ondernemers binnen de netwerken zijn vooral voorlopers op teelttechnische vlakken zoals bemesting, gewasbeschermingsmiddelengebruik en teelttechnieken. Dit is dus niet per definitie het meest geschikte netwerk voor het uittesten van tools en trajecten ter stimulering van ondernemerschap. De deelnemers missen wellicht voor een deel het gevoel van urgentie rond ondernemerschapsvraagstukken. Voor deze netwerken worden geen eisen gesteld aan het vakmanschap op de gebieden marketing, strategisch management en kostprijsbeheer. Hierdoor kan een geringere belangstelling vanuit deze netwerken deels worden verklaard. In een eventueel vervolg zou aansluiting bij andere, beter passende netwerken aan te bevelen zijn.
- De trajecten zijn onafhankelijk van elkaar georganiseerd. Dit betekent dat deelnemers uit het traject strategisch management wel (als dit bleek uit het traject) naar het traject klanttevredenheid of imago werden doorverwezen (of omgekeerd), maar dat er geen budget was om die deelnemers in een 'zustertraject' op te vangen. Het kan mogelijk beter werken om deelnemers meer gestructureerd aan verbetering van hun bedrijf te laten werken. De werving was nu gericht op mensen die al interesse in het onderwerp van de betreffende traject hadden. Dit leidt er mogelijk toe dat ondernemers die juist een knelpunt hebben op dit onderwerp hebben, zich niet zullen aanmelden, omdat ze zich niet bewust zijn van dat knelpunt. Een traject strategisch management kan een goede opstap zijn, omdat bij het doorlopen van de stappen (drie 'O's, missie, doelstellingen, strategiekeuze en maken van een bedrijfsplan) in het strategisch managementtraject

de deelnemers zich min of meer automatisch bewust worden van knelpunten in hun bedrijfsopzet en -voering. Als vervolg op dit traject zou men bepaalde deelonderwerpen in andere trajecten uit kunnen werken. Zo bezien kan het strategisch managementtraject een koepel vormen van waaruit men door kan stromen naar verdieping in andere trajecten.

10. Activiteiten gericht op doorstroming van opgedane kennis



door Bartold van der Waal

10.1 Inleiding

Uit de nota "Kiezen voor landbouw; Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector" van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2005) komt naar voren dat er perspectief is voor de landbouw in Nederland, maar dat de opgaven waar de sector voor staat enorm en complex zijn. Goed ondernemerschap is van cruciale betekenis voor het succes van de individuele agrarische onderneming. Het ontsluiten van kennis en het vergroten van vaardigheden op het gebied van ondernemerschap zijn daarom van groot belang. In dit project is hieraan de afgelopen vier jaren met kleine groepen ondernemers gewerkt. Om te voorkomen dat slechts een kleine groep pilot-bedrijven nut heeft van de opgedane kennis, ervaringen en ontwikkelde tools, is in het laatste projectjaar gewerkt aan het beschikbaar maken en laten doorstromen van de opgedane kennis en ervaringen uit de pilots naar de grote groep volgers. Gezocht is naar partijen die in de praktijk nauw betrokken zijn bij agrarische ondernemers zoals banken, accountantskantoren en scholen. Met deze intermediairs zijn oriënterende gesprekken gevoerd waarin gezocht is naar praktisch uitvoerbare activiteiten waarmee de opgedane kennis, ervaringen en tools beschikbaar gemaakt konden worden voor hun achterban. Diverse gesprekken zijn gevoerd met onder andere het NAJK (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt) te Utrecht, de Triodos bank te Zeist, AVM accountants te Leeuwarden en de CAH (Christelijke Agrarische Hogeschool) te Dronten. Met deze laatste partij zijn concrete afspraken gemaakt over de uitvoering van een pilot met derde- en vierdejaarsstudenten rond het onderwerp strategisch management. Een uitgebreide beschrijving van dit traject volgt in paragraaf 10.2. Met de andere partijen zijn in het tijdsbestek van dit project nog geen concrete vervolgspraken gemaakt. In paragraaf 10.3 is kort beschreven waarom deze partijen niet mee wilden of konden participeren. Daarnaast vormden de resultaten van dit traject aanleiding voor deelname in een EU-project. Dit project wordt beschreven in paragraaf 10.3.4.

10.2 Pilot Strategisch Management met het CAH

Een goed strategisch plan is noodzakelijk voor een toekomstgerichte bedrijfsvoering. Met name voor bedrijfsopvolgers die aan het begin staan van een carrière als

zelfstandig ondernemer is een goed doordacht strategisch plan onontbeerlijk. Veel bedrijfsopvolgers denken onvoldoende na over de koers die zij met het bedrijf willen gaan varen en volgen te veel de bestaande lijn die door de vorige generatie is ingezet. Onvoldoende aandacht is er voor alternatieven en er wordt onvoldoende kritisch gekeken naar de huidige situatie en naar alternatieve strategieën. Ook wordt er vaak onvoldoende aandacht besteed aan de vraag of de overnamekandidaat wel geschikt is om ondernemer te worden, met andere woorden of hij de vaardigheden en competenties heeft om in een complexe omgeving succesvol te opereren (E. Hassink, CAH, pers. med., 2005).

10.2.1 Activiteiten

In samenwerking met de CAH te Dronten is een pilot cursus strategisch management ofwel 'Ondernemen met visie' uitgevoerd ten behoeve van studenten uit het derde en vierde studiejaar. In de cursus hebben de studenten de mogelijkheid gekregen om, geholpen en ondersteund door begeleiders van het LEI en PPO, een eigen strategisch plan te ontwikkelen toegespitst op hun eigen situatie (in de meeste gevallen het ouderlijk bedrijf; in voorkomende gevallen het stagebedrijf of het bedrijf van een collegastudent). De pilot cursus kwam in grote lijnen overeen met het participatieve traject strategisch management waaraan ondernemers uit de praktijknetwerken hadden gedaan (zie deel II hst 2.). Doelstellingen van de pilot cursus waren:

- verbreden van de opgedane kennis, ervaringen en tools uit het project ondernemerschap (onderzoek) richting agrarische praktijk (onderwijs);
- het zelfstandig laten werken door studenten aan een strategisch plan;
- ervaring opdoen met samenwerking tussen PPO, LEI en CAH;
- ervaring opdoen met ondernemerschaps-tools binnen het onderwijsprogramma.

De cursus was gepland in de week voorafgaand aan de eerste schoolweek en de eerste twee weken van het studiejaar 2005/2006. In totaal hebben 35 studenten deelgenomen aan de cursus, verdeeld over 4 groepen. Iedere groep had een begeleider vanuit Wageningen UR. De studenten volgden verschillende studierichtingen waaronder agrarisch

ondernemerschap, bedrijfskunde en plantenteelt. Op een paar uitzonderingen na hebben alle deelnemers een eigen bedrijf thuis dat zij op korte of langere termijn denken over te gaan nemen. Een enkeling is nu al ondernemer in de maatschap. De achtergrond van de studenten was divers en varieerde van akkerbouw tot vleeskalverhouderij.

De pilot-cursus besloeg 5 dagdelen verspreid over een periode van 3 weken. De korte doorlooptijd had als voordeel dat de studenten in een korte periode heel intensief met het onderwerp bezig waren. Er is gebruik gemaakt van Strategisch Management Tool (SMT) van het LEI, een hulpmiddel om het Strategisch Management Rapport (SMR) in te vullen. Aanvullend is de tool Face-IT ingezet, eveneens van het LEI. Met Face-IT konden studenten hun eigen bedrijf vergelijken met een groep vergelijkbare bedrijven op een aantal kengetallen (kosten- en opbrengstenposten). Face-IT was op het moment van de pilot alleen nog maar beschikbaar voor de sectoren akkerbouw en melkveehouderij. Studenten met een bedrijf uit een andere sector hadden deze vergelijkingsmogelijkheid dus niet. Naast de pilot-cursus waren er door het CAH een aantal sprekers uitgenodigd die inleidingen verzorgden ter ondersteuning van de pilot-cursus.

10.2.2 Resultaten

Voor de studenten was het eindresultaat van de pilot-cursus een uitgewerkt strategisch plan (SMR). Voor sommigen was dat een heel concreet plan gericht op hun eigen bedrijf waar ze al werkzaam zijn of op korte termijn aan de slag gaan. Voor anderen was het plan soms nog wat minder concreet omdat zij zich in een nog meer verkennende fase bevonden. De plannen zijn het resultaat van het proces dat de studenten onder begeleiding van de onderzoekers in de pilot-cursus doorlopen hebben. Tijdens het proces groeide de bewustwording en de drive om kritisch na te denken over de eigen persoonlijkheid en toekomst, het toekomstige bedrijf en de mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor het bedrijf. Het resultaat van de pilot-cursus was dus niet alleen een concreet plan maar ook een bewustwordingsproces bij de studenten.

Naast het resultaat voor studenten hebben de deelnemende instituten ervaring op kunnen doen met het samen werken in een project om zo kennis en ervaringen vanuit het onderzoek door te laten stromen naar het onderwijs. Ook gaf de pilot-cursus de mogelijkheid ontwikkelde tools te testen in een leeromgeving. De ervaringen van zowel studenten als docenten met deze tools vormen nieuwe input voor de tools zodat deze verbeterd en geoptimaliseerd kunnen worden.

10.2.3 Leer- en verbeterpunten

Na afloop van het traject is er een evaluatiebijeenkomst geweest

met alle direct betrokkenen. Voorafgaande aan deze bijeenkomst hebben de betrokkenen een evaluatieformulier ingevuld. Tijdens de bijeenkomst zijn de resultaten van de evaluatie gepresenteerd en besproken. Uit de evaluatie kwamen een aantal leer- en verbeterpunten naar voren.

Vorm

Tot nu toe is (wat het project Ondernemerschap betreft) het traject strategisch management en de daarbij behorende tools gebruikt met groepen ondernemers. In dit traject met studenten bleek dat de vorm waarin kennis en tools worden aangeboden erg belangrijk is voor het resultaat van het traject. Studenten gaan anders om met kennis dan reeds actieve ondernemers, waarbij overigens ook het opleidingsniveau van de ondernemers een rol speelt. Tijdens het traject bleek dat studenten de aangeboden kennis gemakkelijk tot zich nemen en de lesstof sneller opnemen dan een deel van de ondernemers in de trajecten. Verder was er veel variatie in de uitwisseling tussen studenten in de vier groepen. Sommige studenten waren moeilijk te prikkelen tot diepgaande discussies, terwijl in andere groepen men elkaar kritisch durfde bevragen over het onderwerp. Sommige studenten vonden de oefeningen abstract, omdat ze zelf nog geen ondernemer zijn en zich nog niet goed konden voorstellen hoe het zijn zal om later zelf strategische beslissingen te moeten nemen. Het is daarom extra belangrijk werkvormen te vinden die de studenten uitdagen en prikkelen.

Kennisproces

Het samenwerken op de manier zoals dat gedaan is in deze pilot-cursus, wordt door alle betrokken partijen gezien als waarvol en effectief bij het laten doorstromen van kennis vanuit het onderzoek naar het onderwijs. Hier geldt onder andere 'verandering van spijs doet eten'. Doordat een gastdocent en een onderzoeker de lessen verzorgen, is de motivatie en de betrokkenheid bij de studenten groter dan in 'reguliere lessen'. Daarnaast horen onderzoekers wat er leeft in het agrarisch onderwijs en onder toekomstige ondernemers. Er wordt nog gezocht naar mogelijkheden om onderzoek en resultaten uit onderzoek meer structureel uit te wisselen met het onderwijs. Beide partijen hebben hier belang bij, immers, uitgevoerd onderzoek wordt met jonge, toekomstige landbouwkundigen gedeeld en ontwikkelde tools en methoden kunnen in de praktijk getest worden. Vanuit het onderwijs kunnen ook onderzoeksvragen naar voren komen.

10.3 Kennisdoorstroming

Met een aantal partijen zijn gesprekken geweest waarin de mogelijkheden tot samenwerking verkend zijn met als primair doel het laten doorstromen van kennis, ervaringen en tools naar de praktijk, ontwikkeld en opgedaan binnen het project ondernemerschap. Deze gesprekken hebben behalve bij de CAH

tot nu toe niet geleid tot een concrete samenwerkingsactiviteit. In een aantal gevallen bleek ook al snel dat er geen praktische mogelijkheden waren om samen te werken. In deze paragraaf worden een aantal kritische succesfactoren benoemd die noodzakelijk zijn om kennis te laten doorstromen naar de doelgroep op een zodanige manier dat de doelgroep ook daadwerkelijk de aangeboden kennis benut ten behoeve van hun eigen bedrijfsvoering.

10.3.1 Behoeft

Een belangrijke succesfactor is de behoefte aan kennis zoals die wordt aangeboden. De behoefte bij de doelgroep is afhankelijk van een aantal factoren:

1. toepasbaarheid: de aangeboden kennis moet aangeboden worden in een vorm die voor de ondernemer toepasbaar is. De kennis moet zoveel mogelijk op maat aangeboden worden. Dit verhoogt de kans dat de ondernemer de aangeboden kennis ook daadwerkelijk gebruikt in zijn bedrijf;
2. relevantie: De aangeboden kennis moet relevant zijn voor de ondernemer. De kennis moet een antwoord geven op actuele vragen die de ondernemer heeft en een oplossing bieden voor problemen waar hij mee te maken heeft;
3. betaalbaarheid: De aangeboden kennis moet betaalbaar zijn. Een relatief hoge prijs voor kennis of een cursus zal in veel gevallen een drempel zijn. Veel deelnemers aan de trajecten strategisch management beschouwen volgens de afsluitende evaluaties 500 euro voor een vierdaagse cursus al als onoverkomelijk. (De cursus werd in dit project overigens gratis aangeboden). Uiteraard hangt de prijs die men wil betalen af van de toepasbaarheid, relevantie en kwaliteit van de aangeboden kennis. Vooraf is moeilijk aan te geven wat de baten van de investering in kennis zullen zijn, maar deze kunnen bij een goed strategisch plan hoog oplopen.. De agrarische sector is echter vanuit de vroegere situatie met een volledig publiek kennissysteem echter niet gewend te betalen voor kennis.

Zoals eerder opgemerkt zou de behoefte aan kennis bij boeren, bedrijfsopvolgers en onderwijs sterker leidend moeten zijn dan in het project Ondernemerschap is toegepast.

10.3.2 Concurrentie

In het project is er voor gekozen om de opgedane kennis, ervaringen en tools te verbreden naar een grote groep boeren en tuinders door samenwerking te zoeken met intermediairs die bepaalde groepen ondernemers vertegenwoordigen en bedienen. Om de opgedane kennis, ervaringen en tools te laten doorstromen naar de eindgebruiker, de ondernemer, moet eerst de intermediair bereid zijn samen te werken. Tijdens een aantal gesprekken stuiten we op het feit dat de participatieve trajecten in dit project snel gezien worden als concurrerende

activiteiten voor intermediairs. Accountantskantoren bijvoorbeeld bieden zelf ook cursussen aan waarin gewerkt wordt aan strategievorming. Samenwerking met deze partijen is daarom niet van de grond gekomen. Nieuwe vormen van kennis delen zijn nodig om dergelijke intermediairs te kunnen betrekken bij verbredingsactiviteiten.

10.3.3 Budget

Ook een belangrijke succesfactor is de beschikbaarheid van budget voor het uitvoeren van activiteiten waarmee kennis kan doorstromen naar de praktijk. Er zijn een aantal financieringsbronnen te onderscheiden namelijk financiering uit de eigen middelen van de intermediairs, de bijdragen van deelnemers aan de activiteit en externe financieringsbronnen. De eerste twee bronnen zijn over het algemeen zeer beperkt. De partners die deelnemen in een samenwerking met als doel kennis te laten doorstromen zijn over het algemeen niet bereid eigen middelen aan te wenden voor dit doel. Zij willen graag voor hun inzet betaald worden. Normaal gesproken zouden de ontvanger van de dienst, de ondernemers, hiervoor moeten betalen. Uit gesprekken met ondernemers onder andere tijdens de diverse participatieve trajecten blijkt echter dat de bereidheid om te betalen erg klein is. Om een samenwerking tot een succes te maken is externe financiering vaak noodzakelijk. De toegankelijkheid tot deze externe financieringsbronnen is vaak erg lastig en afhankelijk van het soort project en de aanvrager.

10.3.4 Conclusie

Voor een meer grootschalige vorm van samenwerking tussen kennisinstellingen en intermediairs is het nodig gezamenlijk de behoeften bij ondernemers aan trajecten te peilen en te vertalen naar geschikte trajecten. Feit blijft dat het voor ondernemers vooraf moeilijk te bepalen is wat de meerwaarde voor hen zal zijn. Tevens is er sprake van een aantal institutionele belemmeringen om samenwerking goed van de grond te krijgen. Dit betekent dat er gewerkt zou moeten worden aan een breed draagvlak onder relevante partijen en mogelijke partnerschappen gericht op het verbeteren van het ondernemerschap.

11. Slotbeschouwing



De afgelopen vier jaar (2002- 2005) is gewerkt aan het verbeteren van het ondernemerschap van agrarische ondernemers. Dit rapport reflecteert op de belangrijkste resultaten, op dingen die goed gingen en dingen die beter kunnen.

In de eerste fase is het begrip (duurzaam) 'ondernemerschap' nader omschreven in termen van kennis, vaardigheden en persoonskenmerken, gekoppeld aan een zevental onderwerpen. Vervolgens is hiermee een vragenlijst en een scoringsmethode ontwikkeld, waarmee het ondernemerschap van individuele ondernemers gemeten kan worden. Dit betekent dat hierdoor feitelijk een omschrijving van 'goed ondernemerschap' is gemaakt, die bruikbaar is voor meerdere doelen. Dit is een eerste belangrijk resultaat van het werk.

De uitkomsten van de meting van het ondernemerschap laten een aantal sterke punten en een aantal verbeterpunten zien, niet alleen individueel maar ook over de hele groep van geïnterviewden. Hoewel deze groep niet representatief is voor de verschillende sectoren, is het wel een resultaat van een relatief grote en brede groep van ondernemers. Daarnaast vormt het resultaat ook een goede referentie wanneer de vragenlijst of delen daarvan bij andere ondernemers wordt afgenomen.

Bij de vertaalslag van vastgestelde verbeterpunten naar activiteiten om met ondernemers aan deze punten te werken is veel gebruik gemaakt van bestaande concepten en tools, maar er zijn ook nieuwe hulpmiddelen ontwikkeld. Deze middelen zijn ook in andere situaties met andere groepen ondernemers inzetbaar, zoals het kostprijsmodel of het ISM-concept voor interactief strategisch management.

De betrokken onderzoekers hebben gedurende de participatieve trajecten ervaring opgedaan met het werken met ondernemers in de rol van coach en facilitator van het groepsproces. Daarbij is het leerproces waarbij ondernemers van elkaar leren, sterk gestimuleerd. Dit proces vereist wel een forse inzet van de deelnemers, onder andere in de vorm van huiswerkopdrachten. Een belangrijk leerpunt is dat deze verwachting al bij de werving aan ondernemers duidelijk moet worden gemaakt. Anderzijds past het uitstekend bij de paradigmaverschuiving bij LNV: 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Boeren en tuinders worden als

ondernemers behandeld, die zelf actief met strategievorming, kennisuitwisseling, benchmarking en dergelijke bezig zijn (Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, 2005).

Na de fase van conceptontwikkeling en testen komt ook de fase van de bredere 'toepassing'. In een onderwijsmodule bij de CAH is hiervoor de eerste stap gezet, maar met andere partijen is nog weinig succes geboekt, wellicht omdat er geen duidelijke vraag bestond bij deze partijen. Daartegenover staat dat er een duidelijke behoefte bestaat aan kennis, concepten en tools in diverse nieuwe initiatieven, onder andere met LTO-projecten en (andere) groen onderwijsinstellingen. Wageningen UR blijkt dan met de ervaringen van de afgelopen jaren een waardevolle bijdrage te kunnen leveren.

Veel onderzoeksprojecten gaan over ondernemerschap en over ondernemers. Binnen Wageningen UR blijkt het project 'ondernemerschap' een uniek project te zijn, omdat er daadwerkelijk met en door ondernemers is gewerkt aan de verbetering van het ondernemerschap. Ook internationaal gezien blijkt deze aanpak een voorsprong te geven. Het heeft onder andere geleid tot het vormgeven van het EU-project 'Development of entrepreneurial skills in Agriculture.'

Referenties

De Klaver, P.M., Vander Kemp, S., Scholten, C., Wensen, behoeften en verwachtingen van thuiszorgvragers, Resultaten van een kwalitatieve behoeftenverkenning (eindrapport), SWOKA, Leiden, 30 september 2003.

Hoebe, C.J.P.A., Ruijs, W.L.M., Steenbergen, J.E. van, Project vaccinatie van Risicogroepen voor hepatitis B, Infectieziekten bulletin, Staatstoezicht op de volksgezondheid, Inspectie voor de Gezondheidszorg, jaargang 12, nummer 11, blz. 409-412.

Koolen, I., Oostdijk, A., Energiebesparing door gedragsverandering? Meta-evaluatie Enter-projecten (eindrapport), SWOKA, Leiden, 2 februari 2004.

Lauwere, C.C. de, H.B. Schoorlemmer, A.B. Smit, P.F.M.M. Roelofs en A.A.M. Poelman, 2004. Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering. Agrotechnology & Food Innovations (A&F) rapport 002, Wageningen-UR, Wageningen.

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Kiezen voor landbouw; Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector, 2005

Peppelman G. en P. Roelofs, Hoge drempel om vast personeel in dienst te nemen. Fruitteelt 95(2005)10/10-11).

Roelofs, P.F.M.M. en G. Peppelman. Knelpunten in werkgeverschap en mogelijkheden tot verbetering; een participatief traject, doorlopen door fruittelers en onderzoekers. Agrotechnology & Food Innovations (A&F) rapport 529, Wageningen-UR, Wageningen, 2005

Roelofs, P.F.M.M. Vragenlijst en analyseschema voor meting van het ondernemerschap in geïntegreerde en biologische teelten', Agrotechnology & Food Innovations (A&F), Wageningen-UR, 2003.

Schoorlemmer et al., Onderzoek naar de mate van tevredenheid onder afnemers van prei, PAV Lelystad, november 1998

Vink, A. en Kroeze, G.H., 2005. AgroWerk. Agrotechnology and Food Innovations (A&F) rapport in voorbereiding, Wageningen-UR, Wageningen.

Bijlage 1 Enquête ter evaluatie van de trajecten

Vragenlijst

- Vraag 1. Wat waren voor u de belangrijkste redenen om deel te nemen aan dit traject? (open vraag)
- Vraag 2. Kunt u aangeven wat voor u het belangrijkste resultaat was van deelname? (in volgorde van belangrijkheid)
- Bewustwording van de kansen en bedreigingen vanuit markt en maatschappij
 - Bewustwording van de sterktes en zwaktes van mijzelf en mijn bedrijf
 - Bewustwording van het belang van het onderwerp voor mijzelf en mijn bedrijf
 - Meer kennis over het onderwerp (ik weet meer over...)
 - Verbeterde vaardigheden (ik ben beter in staat om...)
 - Ik heb daadwerkelijk stappen gezet, activiteiten uitgevoerd
- Vraag 3. Hadden deze resultaten ook met het onderwerp van het traject te maken?
- Ja
 - Ja, maar ook andere dingen, zoals...
 - Nee, vooral andere dingen, zoals ...
- Vraag 4. Wie speelde(n) hierin een belangrijke rol? (In volgorde van belangrijkheid)
- uzelf, bijvoorbeeld door het uitvoeren van huiswerk en zelf nadenken over het onderwerp
 - uw collega-deelnemers, bijvoorbeeld door de groepsdiscussie of de vergelijking met hun bedrijf
 - de begeleiders van de trajecten, bijvoorbeeld door de opzet van de activiteiten, het aanleveren van de hulpmiddelen (kostprijsmodel) en de begeleiding.
- Vraag 5. Kunt u aangeven in welke stelling u zich het meeste herkent?
- Achteraf vind ik het jammer van mijn tijd dat ik heb deelgenomen
 - Het traject heeft voor mezelf niet veel nieuws opgeleverd, maar het was wel goed om deel te nemen
 - Ik ben blij dat ik heb deelgenomen, het was voor mij erg nuttig
- Vraag 6. Zou u nogmaals aan dit type activiteiten willen deelnemen?
- ja, liefst een verdieping van hetzelfde onderwerp
 - ja, maar dan een ander onderwerp
 - nee
 - weet nog niet

Overige opmerkingen:

Bijlage 2 Resultaten van de enquête

Vraag 2. Kunt u aangeven wat voor u het belangrijkste resultaat was van deelname? (in volgorde van belangrijkheid)

- a. Bewustwording van de kansen en bedreigingen vanuit markt en maatschappij
- b. Bewustwording van de sterktes en zwaktes van mijzelf en mijn bedrijf
- c. Bewustwording van het belang van het onderwerp voor mijzelf en mijn bedrijf
- d. Meer kennis over het onderwerp (ik weet meer over...)
- e. Verbeterde vaardigheden (ik ben beter in staat om...)
- f. Ik heb daadwerkelijk stappen gezet, activiteiten uitgevoerd

Gemiddelde scores per antwoord		a	b	c	d	e	f
Bedrijfskosten	2003 en 2004	5.0	2.9	2.7	2.7	4.5	3.8
Strategisch management	2003/2004	4.2	2.0	2.8	4.5	3.7	2.8
	2004/2005	3.1	2.0	2.3	4.8	4.4	4.5
	Totaal	3.6	2.0	2.5	4.6	4.1	3.8
Werkgeverschap	2005	5.8	1.4	3.0	3.6	2.7	4.4
Totaal (gemiddelde van 3 trajecten)		4.7	2.1	2.6	3.7	3.8	4.3

Vraag 3. Hadden deze resultaten ook met het onderwerp van het traject te maken?

- a. Ja
- b. Ja, maar ook andere dingen, zoals...
- c. Nee, vooral andere dingen, zoals ...

Aantal malen antwoord		a	b	c
Bedrijfskosten	2003 en 2004	5	1	0
Strategisch management	2003/2004	4	2	0
	2004/2005	7	1	0
	Totaal	11	3	0
Werkgeverschap	2005	0	2	5
Totaal		16	6	5

Vraag 4. Wie speelde(n) hierin een belangrijke rol? (In volgorde van belangrijkheid)

- a. uzelf, bijvoorbeeld door het uitvoeren van huiswerk en zelf nadenken over het onderwerp
- b. uw collega-deelnemers, bijvoorbeeld door de groepsdiscussie of de vergelijking met hun bedrijf
- c. de begeleiders van de trajecten, bijvoorbeeld door de opzet van de activiteiten, het aanleveren van de hulpmiddelen (kostprijsmodel) en de begeleiding.

Gemiddelde scores per antwoord		a	b	c
Bedrijfskosten	2003 en 2004	2.0	1.7	2.1
Strategisch management	2003/2004	1.8	2.0	2.0
	2004/2005	2.6	1.8	1.6
	Totaal	2.3	1.8	1.8
Werkgeverschap	2005	2.4	1.6	1.5
Totaal (gemiddelde van 3 trajecten)		2.4	1.7	1.8

Vraag 5. Kunt u aangeven in welke stelling u zich het meeste herkent?

- a. Achteraf vind ik het jammer van mijn tijd dat ik heb deelgenomen
- b. Het traject heeft voor mezelf niet veel nieuws opgeleverd, maar het was wel goed om deel te nemen
- c. Ik ben blij dat ik heb deelgenomen, het was voor mij erg nuttig

Aantal malen antwoord		a	b	c
Bedrijfskosten	2003 en 2004	1	3	3
Strategisch management	2003/2004	0	4	2
	2004/2005	0	4	4
	Totaal	0	8	6
Werkgeverschap	2005	0	3	7
Totaal		1	14	16

Vraag 6. Zou u nogmaals aan dit type activiteiten willen deelnemen?

- a. ja, liefst een verdieping van hetzelfde onderwerp
- b. ja, maar dan een ander onderwerp
- c. nee
- d. weet nog niet

Aantal malen antwoord		a	b	c	d
Bedrijfskosten	2003 en 2004	2	2	1	0
Strategisch management	2003/2004	0	3	1	2
	2004/2005	2	5	1	0
	Totaal	2	8	2	2
Werkgeverschap	2005	1	5	1	0
Totaal		5	15	4	2

system

·
innovatie
