

Een evaluatie van aanpak en resultaten van de “Kennisateliers Streekproducten”, in opdracht van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster opgesteld door:

*R. de Bruin en L. Vogelezang,
SPN, Wageningen*

Evaluatie Kennisateliers Streekproducten

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

ISBN: 90 – 5059 – 188 - 4

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 03.2.045, Den Haag, juli 2003

Voorwoord

Kennis is een belangrijke voorwaarde voor innovatie, maar leidt niet automatisch tot vernieuwingen. Degene die kennis van anderen heeft ontvangen moet immers in staat zijn die kennis te vertalen in nieuw handelen. Dat blijkt vaak niet gemakkelijk te zijn. De manier waarop kennis wordt overgedragen, kan hierbij bepalend zijn.

In de ateliers over Streekproducten, die de stichting Streekeigen Producten Nederland (SPN) samen met InnovatieNetwerk in februari 2003 heeft georganiseerd, is geëxperimenteerd met een aanpak om kennis en handelen dichterbij elkaar te brengen. Doel was om een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de streekgebonden productie. De aanpak kenmerkt zich door het centraal stellen van concrete praktijkproblemen (inclusief hun eigenaren), die door ervarings- en andere deskundigen geanalyseerd worden en waarvoor oplossingsrichtingen worden aangereikt. Drie thema's zijn aan de orde gesteld: assortimentsontwikkeling, logistiek en distributie, en consumentbenadering en afzetontwikkeling.

Dit rapport, opgesteld door René de Bruin en Laurens Vogelesang van SPN, bevat een kort verslag van de ateliers. Er wordt vooral ingegaan op de gehanteerde aanpak en de vraag of die wel of niet goed gewerkt heeft en waarom. Op basis daarvan worden aanbevelingen gedaan voor het toekomstig gebruik van de atelierwerkvorm.

Wij denken dat dit verslag voor al degenen die werkzaam zijn op het grensvlak van kennisontwikkeling en innovatie van belang kan zijn. Daarom nodigen wij u van harte uit kennis te nemen van de beschreven ervaringen.

*Dr. G. Vos,
directeur InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster.*

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
1. Inleiding	1
2. De gevolgde werkwijze	3
3. Ervaringen van de probleemeigenaren	6
4. Het innovatieve karakter	10
5. Algemene conclusies en reflectie	12
6. Aanbevelingen	15
Bijlage: Plan van aanpak voor procesbegeleiders van de ateliers	18

1. Inleiding

Op 27 februari 2003 is in Lunteren een 'marktdag voor innovatief ondernemen op het platteland' georganiseerd met als titel: InnoPlaza 2003. Een van de centrale thema's van de dag was 'streekproducten', waarbij met name is ingegaan op de onderdelen assortimentsontwikkeling, logistiek en distributie, en consumentenbenadering en afzetontwikkeling. Rondom deze onderwerpen is een aantal workshops georganiseerd en werden marktkramen ingericht waar de bezoeker gerichte informatie kon vergaren. De stichting Streekeigen Producten Nederland (SPN) heeft mede invulling gegeven aan deze onderwerpen.

De stichting Streekeigen Producten Nederland (SPN)¹ zet zich in voor de ontwikkeling en professionalisering van de sector van streekgebonden productie in Nederland. Dit doet zij onder meer door middel van het beheer van het landelijk keurmerk 'erkend streekproduct' en het (laten) uitvoeren van een projectenprogramma. SPN heeft een steunpuntfunctie voor ketenpartijen en is aanspreekpunt voor belangenorganisaties.

Vanuit haar doelstelling een bijdrage te leveren aan de professionalisering van streekgebonden productie heeft SPN, in samenwerking met InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, een aantal 'kennisateliers' georganiseerd gericht op kennisoverdracht aan en kennisvergaring door ondernemers die actief zijn in streekproducten-ketens. In deze ateliers zijn concrete knelpunten en problemen die zich in de praktijk voordoen besproken. De deelnemers aan de workshop treden hierbij op als ervaringsdeskundigen, die gezamenlijk het probleem proberen op te lossen, of in ieder geval praktische oplossingen proberen aan te dragen. In de workshops vindt dus geen eenzijdige kennisoverdracht plaats, maar gaan de deelnemers actief aan de slag met het oplossen van praktijkproblemen.

Innovatie en evaluatie

De hier ontwikkelende aanpak is een voor deze sector innovatieve methode voor kennisontwikkeling en -overdracht aan en tussen ondernemers en andere ervaringsdeskundigen. Ondernemers (probleemeigenaren) worden hierbij geholpen beschikbare kennis te vertalen naar handelingspraktijken. Om te kunnen beoordelen of deze aanpak succesvol is geweest, zijn de gehanteerde aanpak en de resultaten geëvalueerd. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van de ervaringen gedurende de dag zelf en middels telefonische interviews met ondernemers die als probleemeigenaar zijn opgetreden. Zij zijn de belangrijkste respondenten tijdens de

¹ Streekeigen Producten Nederland, Costerweg 5, 6702 AA Wageningen, tel. 0317-420224, info@erkendstreekproduct.nl, www.erkendstreekproduct.nl

evaluatie, en kunnen beoordelen of de ateliers tot concrete resultaten hebben geleid. Tevens is de aanpak geëvalueerd met de gespreksleiders van de ateliers.

Op basis van de evaluatie worden suggesties gedaan voor verbeteringen bij het organiseren van kennisateliers en wordt aangegeven onder welke voorwaarden de gehanteerde methode succesvol kan zijn. InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en SPN zijn geïnteresseerd in de uitkomsten van deze evaluatie, omdat de ontwikkelde methode van kennisvergaring en -overdracht via 'kennisateliers' mogelijk een brede toepassing kan krijgen. We ontwikkelen daarom ideeën van meer algemene aard, teneinde de reikwijdte en de toepasbaarheid van de opgedane ervaringen te vergroten. InnovatieNetwerk en SPN zullen de resultaten van deze evaluatie verspreiden binnen het eigen netwerk. Gezien de meerwaarde van de gehanteerde aanpak, zal SPN de 'kennisateliers' inzetten in het kader van diverse projecten gericht op de professionalisering van streekproducten-ketens.

2. De gevolgde werkwijze

De ontwikkelde methode om in de vorm van kennisateliers aan de slag te gaan met concrete praktijkproblemen is vernieuwend voor de sector van streekgebonden productie. In deze paragraaf wordt de aanpak beschreven. In de bijlage is het concrete plan van aanpak voor de procesbegeleiders / gespreksleiders opgenomen.

Doel en doelgroep

Doel van de kennisateliers was om ondernemers te stimuleren om informatie en kennis van anderen om te zetten in nieuw of duidelijk aangepast handelen. Dit doel is toegespitst op de thema's logistiek/distributie, product- en assortimentsontwikkeling, en consumentenbenadering en afzetontwikkeling. De primaire doelgroep van de ateliers bestond uit ondernemers die actief zijn in de productie en vermarkting van streekgebonden producten

Uitwerking methode

Op de InnoPlaza zijn in verschillende ruimtes 'ateliers' georganiseerd rondom de drie genoemde thema's (zie schema). Van iedere workshop zijn twee sessies georganiseerd (zes totaal), één tijdens de ochtend en één tijdens de middag. De methode die is gehanteerd tijdens de ateliers is de volgende:

- a. er is een vooraf aangezochte probleemeigenaar die zijn of haar probleem concreet omschrijft en daarover bevraagd wordt;
- b. de aanwezigen informeren de probleemeigenaar over hun ervaringen;
- c. de probleemeigenaar wordt geholpen de informatie te vertalen naar concrete handelingspraktijken.

Nummer atelier	Thema	Probleemeigenaar	Gespreksleider
1	Distributie en logistiek	Marlies Janssen, DistriCulinair	Laurens Vogelesang
2	Product- en assortimentsontwikkeling	Jan Rossing, DrentsGoed	Gertjan Fonk
3	Consumentenbenadering en afzetontwikkeling	Henk Nieuwdorp, Wijnmakerij De Hellenburg	Hans Hillebrand

Om voldoende inhoudelijke input te hebben, heeft de organisatie er zorg voor gedragen dat in iedere sessie voldoende ervaringsdeskundigheid aanwezig was om het probleem te tackelen. Hiertoe werden gericht mensen uitgenodigd aan de workshop deel te nemen. Deze ervaringsdeskundigen traden echter niet op als referent, maar waren gelijkwaardig aan de anderen in de groep. Om die gelijkwaardigheid verder te bevorderen was de opzet een vrije opstelling in een kring,

waarbij de deelnemers rondom een flip-over stonden of zaten. Per workshop konden maximaal 8-10 personen deelnemen. Van de bijeenkomsten is een kort verslag gemaakt (zie: www.innoplaza.nl).

Tijdens de ochtendsessie is in een bijeenkomst van 45 minuten één casus besproken. De probleemeigenaar had vijf minuten om zijn/haar probleem of knelpunt te schetsen in eigen woorden. Hiertoe kon gebruik worden gemaakt van een flip-over of maximaal twee sheets. De deelnemers aan het atelier scherpten de probleemstelling aan, vertelden over hun ervaringen en probeerden een concrete praktijkoplossing te formuleren, bijvoorbeeld door gezamenlijk een aantal handelingsalternatieven of een concreet stappenplan op te stellen. Omdat tijdens het InnoPlaza een groot aanbod van kennis en initiatieven was over de drie thema's, kregen de deelnemers aan de ochtendsessie de opdracht mee om gedurende de verdere dag gericht op zoek te gaan naar nieuwe informatie.

De middagsessie stond in het teken van de verdieping. Het was de bedoeling om de informatie en kennis in te brengen die gedurende de InnoPlaza, middels het bezoeken van presentaties en contacten met andere ervaringsdeskundigen, was vergaard.

De ervaringen

Voor elk atelier waren, zoals gezegd, vooraf deskundigen en probleemeigenaren geselecteerd. De probleemeigenaren werden direct door SPN benaderd. Zij hadden zich aanvankelijk ingetekend als deelnemer voor het desbetreffende atelier, maar kregen nu de kans om een eigen praktijkprobleem voor te leggen. Deze aanpak werkte op zich goed, want de voorgelegde problemen waren reëel, boden genoeg stof tot nadenken en maakten de discussies levendig.

Ook de experts zijn voornamelijk geselecteerd uit de lijst van aanmeldingen.

Belangrijke criteria daarbij waren bekendheid met de beroepspraktijk en affiniteit met het onderwerp van de probleemeigenaar. Ook mocht de groep niet groter worden dan 10 personen. Helaas hadden vrij weinig mensen uit de praktijk zich aangemeld. Dat maakte de spoeling dunner dan gewenst. Daarom heeft SPN bewust geprobeerd om voor de ateliers 1 en 2 enkele experts toe te voegen door ze gericht te vragen. Door de selectie van probleemeigenaren en experts hadden de ateliers een besloten karakter. Echter doordat de ateliers werden georganiseerd in het kader van een groter evenement, was het moeilijk om dit besloten karakter gedurende de beide sessies te handhaven. De toeloop van extra belangstellenden had een nadelige uitwerking op de gewenste diepgang van met name de tweede sessie.

Alle drie de probleemeigenaren hebben uitgebreid de kans gekregen om hun probleem uit de doeken te doen. De deskundigen stelden gerichte vragen en dit leidde

in alle ateliers tot een goede en scherpe probleemomschrijving en tot meerdere oplossingsrichtingen, waarbij ook eigen ervaring werd ingebracht. De probleem-eigenaren vonden dit positief

De vervolgoopdracht na afloop van de eerste sessie was om tijdens de dag gericht workshops en 'marktkramen' te bezoeken teneinde extra informatie en inzichten op te doen die zouden kunnen leiden tot een verdere invulling van de genoemde oplossingsrichtingen. Tenslotte zouden de ervaringen besproken worden in de tweede sessie van het atelier.

Dit onderdeel kwam niet goed uit de verf, omdat een aantal van de deelnemers aan de ochtendsessie niet bij de middagsessie aanwezig was (atelier 1), of omdat er nieuwe personen aan de ateliers deelnamen, waardoor een deel van de discussie van de ochtend opnieuw gevoerd moest worden (ateliers 2 en 3; in het eerstgenoemde geval waren afgezien van de probleemeigenaar en de discussieleider zelfs alleen maar nieuwe deelnemers). Het lukte hierdoor slechts ten dele om de eerder geformuleerde oplossingsrichtingen te verdiepen. Bij atelier 3 zorgde de input van nieuwe personen echter ook voor extra oplossingsrichtingen die 's ochtends nog niet aan de orde waren gekomen. De instroom van nieuwe mensen had dus ook zijn positieve kanten.

De belangrijkste verklaringen voor het grote verloop in deelname aan de ateliers zijn gelegen in het feit dat er een grote concurrentie van gelijktijdige workshops was. Deze workshops hadden deels dezelfde onderwerpen. Daarnaast is er waarschijnlijk (vooraf) niet duidelijk genoeg gecommuniceerd dat het om besloten bijeenkomsten ging, waarbij van de deelnemers verwacht werd zowel 's ochtends als 's middags deel te nemen.

De wijze van evalueren

Ter afsluiting is de werkwijze geëvalueerd. De bedoeling was de deelnemers zich te laten uitspreken over zes evaluatieve vragen (zie bijlage). De antwoorden besloegen steeds een schaal van heel positief tot heel negatief. Dit werd letterlijk uitgebeeld in de zaal: de ene kant van de zaal was positief en de andere negatief. De deelnemers moesten vervolgens bij elke vraag een positie kiezen. Die posities gaven een letterlijk beeld van hoe het een en ander was ervaren. Tegelijkertijd kon de procesbegeleider de mensen vragen om hun keuze nader toe te lichten.

3. Ervaringen van de probleemeigenaren

Op basis van de evaluatie tijdens de dag zelf en telefonische interviews na afloop van InnoPlaza is de aanpak besproken en geëvalueerd met de drie probleemeigenaren². Over het algemeen zijn de probleemeigenaren positief over de gehanteerde aanpak in de ateliers, al bevestigden zij het beeld dat de tweede sessie minder uit de verf is gekomen dan de eerste.

Als pluspunten werden genoemd:

- goed om op deze manier met collega's en andere ervaringsdeskundigen van gedachten te wisselen;
- belangrijk om jezelf een spiegel voor te houden en goed na te denken over de keuzes die je maakt (feedback);
- interessant om op basis van ervaringen van anderen suggesties voor mogelijke oplossingen te krijgen;
- waardevol om het probleem te benaderen vanuit verschillende invalshoeken (disciplines);
- interessant om heel gericht informatie over marktontwikkelingen te krijgen;
- bevestiging van de relevantie en herkenbaarheid van het probleem door anderen;
- voor een deel zijn heel bruikbare en concrete oplossingen aangedragen;
- door concreet met een vraagstuk aan de slag te zijn ben je gedurende de rest van de dag veel gericht op zoek naar kennis en informatie.

Als minpunten werden genoemd:

- als probleemeigenaar wordt er soms een spervuur van vragen op je afgevuurd, hetgeen nogal confronterend is op het moment zelf;
- doordat een aantal deskundigen het liet afweten was de discussie soms teveel éénrichtingsverkeer en te weinig een gezamenlijke discussie;
- het kennisniveau van de deelnemers was onevenwichtig, waardoor een aantal mensen geen inbreng in de discussie had.

Het effect van de kennisateliers op de handelingspraktijken van de ondernemers is nog moeilijk te meten, maar de verwachting is dat dit positief zal zijn. De probleem-

² De aanpak is niet uitgebreid geëvalueerd met de overige deelnemers (deskundigen). Uit informele reacties is op te maken dat de deskundigen de gevoerde discussies weliswaar interessant vonden, maar dat ze voor hen weinig concrete nieuwe informatie en inzichten hebben opgeleverd.

eigenaren gaven alle drie te kennen dat de voorgestelde oplossingen herkenbaar waren, maar dat er geen sprankelende compleet nieuwe ideeën tussen zaten. Voor een deel vond men in het atelier aldus een bevestiging van de koers die men zelf reeds uitgezet had, anderzijds heeft het atelier wel geholpen om richting te geven aan de ontwikkelingen en keuzes duidelijker te expliciteren. In alle gevallen zijn de probleemeigenaren van plan om een deel van de aangedragen oplossingen binnen enkele maanden concreet in de praktijk te brengen.

Door Jan Rossing is aangegeven dat hij achteraf gezien meer tijd had willen hebben om het probleem binnen (het bestuur van) de producentenvereniging voor te bereiden. De aanpak in het atelier acht hij dusdanig waardevol dat hij het van belang acht dat zowel de probleemomschrijving als de doorvertaling van de voorgestelde oplossingen naar handelingspraktijken door een bredere groep wordt gedeeld.

Concrete doorvertaling naar de praktijk

DistriCulinair

Marlies Janssen is mede-eigenaar van het jonge bedrijf DistriCulinair. Dit bedrijf verzorgt de distributie voor zo'n 30-40 producenten van streekproducten. Deze producenten hebben een diverse achtergrond en hanteren uiteenlopende merkconcepten. Een aantal produceert voor het merk 'Limburgs Land', andere behoren tot het Culinair Erfgoed samenwerkingsverband en weer andere produceren op puur individuele basis. Allemaal hebben ze echter de distributie en een aantal logistieke handelingen (administratie etc) uitbesteed aan DistriCulinair. Hiervoor hanteert DistriCulinair een bepaalde marge, waarmee het de kosten kan dekken en het eigen personeel kan betalen. Uiteraard streven zowel het distributiecentrum als de producenten naar een vergroting van de omzet. Dat gaat echter niet vanzelf, daarvoor is marketing noodzakelijk. Het probleem dat zich voordoet is dat de taakverdeling en samenwerking tussen de logistiek dienstverlener en de producenten op het gebied van marktontwikkeling onvoldoende is uitgewerkt. Verdere professionalisering op dit gebied is gewenst.

Reeds voorafgaand aan de discussie tijdens het atelier is DistriCulinair tot de conclusie gekomen dat het van belang is een duidelijke koers uit te zetten wat betreft marketing en marktbenadering. Tijdens het atelier werd dit bevestigd en werd benadrukt dat logistiek en distributie niet op zich staan, maar in dienst staan van het marketingconcept. Om in de toekomst de functie van distributeur te kunnen vervullen, is het van belang de betrokkenheid van producenten bij de marktontwikkeling te vergroten. Producenten hebben hierbij ook een eigen verantwoordelijkheid. Mede naar

aanleiding van de gevoerde discussie is besloten om een concreet plan uit te werken en hierover uitgebreid te communiceren met de leverende producenten.

DrentsGoed

Jan Rossing zit in het bestuur (penningmeester) van de Vereniging DrentsGoed Streekproducten. De vereniging levert een breed assortiment Drentse streekproducten aan speciaalzaken en regionale supermarkten. Op basis van signalen en gesprekken met de detailhandel is voor Jan Rossing duidelijk dat er goede perspectieven gloren voor de vereniging mits de producenten bereid zijn om hun assortiment te verbreden. De consument vraagt namelijk om een groter scala aan typische Drentse producten. De ervaring leert inmiddels echter dat de producenten huiverig zijn om deze stap te zetten en het bestuur worstelt met de vraag wat zij eraan kan doen om deze impasse te doorbreken. Voor het beantwoorden van deze vraag is tijdens het atelier uitgebreid ingegaan op de volgende onderdelen:

- de aard van de marktinformatie waarover het bestuur beschikt;
- de wijze waarop het bestuur en de leden elkaar informeren over marktgegevens;
- de beweegredenen van de producenten om terughoudend te reageren.

Ook Rossing geeft aan dat de discussie tijdens het atelier voor een deel een bevestiging was van hetgeen reeds werd vermoed. Op een aantal terreinen zijn echter ook nieuwe inzichten ontstaan. Zo heeft hij op basis van de discussie geconcludeerd dat een meer individuele benadering van producenten een belangrijke meerwaarde kan hebben t.o.v. de gangbare groepsgewijze benadering. Bij een individuele benadering kun je als bestuur beter laten zien hoe de omzetgroei zich per product ontwikkelt, wat succesfactoren zijn en welke knelpunten zich voordoen. Bij een groepsgewijze benadering blijf je te veel steken in algemeenheden.

De Hellenburg

Henk Nieuwdorp van wijnmakerij De Hellenburg is een appelteler in Zeeland die een paar jaar geleden begonnen is om zelf appelwijn te maken en te vermarkten. Hij heeft dit grondig aangepakt, maar loopt nu tegen de grenzen aan van de lokale mogelijkheden. Hij weet dat er een markt is voor zijn product, gegeven de positieve reacties die hij krijgt van consumenten, maar hij weet niet hoe hij de consumenten buiten de eigen regio kan prikkelen om zijn product te kopen. Hoe creëer je vraag? Zijn veronderstelling is dat als hij eenmaal consumenten geïnteresseerd heeft, er dan vanzelf retailers en andere afzetkanalen zullen anticiperen en de verkoop zullen stroomlijnen.

De discussie tijdens het atelier heeft Henk Nieuwdorp bevestigd in zijn opvatting dat het van belang is een afzetkanaal te zoeken dat past bij het karakter van het product

en de schaal van de productie. Het supermarktkanaal bijvoorbeeld is lastig. Het verkopen van het product in de supermarkt vergt grote investeringen, bijvoorbeeld in promotie, en het is onzeker of het voldoende succesvol is. Het verhaal bij het product kan onvoldoende worden verteld.

De conclusie is dat het van belang is om de doelgroep voor het product goed in beeld te brengen en een afzetkanaal te zoeken dat daarbij past. Via boerderijwinkels heb je toegang tot een groep consumenten die interesse heeft in dit soort producten. De basis hiervoor ligt in de eigen regio. Op termijn echter zal ook landelijke afzet nodig zijn. Hiervoor zal Nieuwdorp meer dan nu het geval is de samenwerking met anderen zoeken. Hij denkt hierbij aan landelijke samenwerking m.b.t. de afzet van luxe producten, zoals wijn, in boerderijwinkels en bij slijterijen.

4. Het innovatieve karakter

Het innovatieve karakter van de kennisateliers was gebaseerd op de combinatie van een aantal elementen: het centraal stellen van een praktijkprobleem door de probleemeigenaar zelf, een besloten bijeenkomst met louter deskundigen, overleggen in een kring, twee sessies onderbroken door workshops waar aanvullende informatie kon worden verkregen en de wijze van evalueren. We lopen deze elementen even afzonderlijk langs.

Het centraal stellen van een praktijkprobleem door de probleemeigenaar zelf

Op zich is het niet vernieuwend om te werken met probleemeigenaren. Echter, de vorm waarin dit tijdens de ateliers is gegoten – op gelijkwaardig niveau discussiëren met ervaringsdeskundigen - is wel degelijk vernieuwend te noemen. Dit geldt zeker in relatie tot hetgeen gebruikelijk is binnen de sector van landbouw en voedselproductie. Dat blijkt bijvoorbeeld wanneer de ateliers afgemeten worden aan de andere activiteiten op de InnoPlaza. Bij de andere workshops werden namelijk vooral kant en klare voordrachten gehouden. Hierbij waren veelal onderzoekers aan het woord en nauwelijks praktijkmensen. Dus in die zin voegden de ateliers iets nieuws toe. Tevens is het belangrijk om te vermelden dat de drie probleemeigenaren tevreden waren over de gedane suggesties van de experts. Ook al kwam de opzet als geheel niet helemaal goed uit de verf (met name tijdens de tweede sessie van de ateliers), de inbreng van de andere ervaringsdeskundigen werd als positief ervaren. Dit onderstreept dat de problemen zeker centraal stonden en uitnodigden tot een goede reflectie.

Een besloten bijeenkomst met louter (ervarings)deskundigen

Ook hierin onderscheidden de ateliers zich van de andere bijeenkomsten. Het besloten karakter en de gerichte selectie maakten het mogelijk om los te komen van de frontale presentatie (spreker voor een grote groep aanwezigen). In de ateliers was zeker meer sprake van dialoog en gezamenlijk nadenken. Dit innovatieve element is dus goed uit de verf gekomen, alhoewel de samenstelling van de deelnemers aan de ateliers duidelijk nog voor verbetering vatbaar was (meer ondernemers). Een punt van aandacht is ook dat het atelier niet alleen voor de probleemeigenaar concrete resultaten moet hebben, maar ook voor de deelnemende ervaringsdeskundigen. Niet alleen informatie en kennis brengen, maar ook halen. Dit aspect is onvoldoende uit de verf gekomen.

Overleggen in een kring

Het streven was om staand te overleggen, of een andere werkvorm te kiezen die bij zou dragen aan een direct contact en actieve werkhouding. Uiteindelijk is er om verschillende redenen (o.a. door slechte ervaringen in het verleden) voor gekozen om niet staand te vergaderen, maar te kiezen voor bijvoorbeeld het bij elkaar zetten van de stoelen in een kring. In één sessie is door ruimtegebrek een traditionele opstelling gehanteerd. Dit heeft niet bijgedragen aan een actieve werkhouding van alle deelnemers en van een actief gebruik van de flip-over. Meer variatie in de opstelling en een actief gebruik van de flip-over door de deelnemers draagt waarschijnlijk bij aan een meer actieve werkhouding van alle deelnemers.

Twee sessies onderbroken door workshops waar aanvullende informatie kon worden verkregen

Zoals hierboven reeds beschreven is dit onderdeel onvoldoende uit de verf gekomen door een combinatie van factoren. De eerste sessies zijn voor alle drie de onderwerpen goed verlopen, maar de tweede sessies minder. De onderbreking werkte in de specifieke ambiance van de InnoPlaza eerder verstorend dan versterkend. Dat had onder meer te maken met de relatief grote tijdsperiode tussen de twee sessies, het grote verloop in deelname en het feit dat er vaak onvoldoende informatie op de InnoPlaza te halen was. Een ander punt is dat de tijdsduur van de sessies (45 minuten elk) relatief kort was. In plaats van twee sessies van 45 minuten, is het wellicht beter één sessie van een uur te organiseren. Ook kan overwogen worden om (maar dan natuurlijk met meer tijd) twee casussen over hetzelfde onderwerp te behandelen.

De wijze van evalueren

De wijze van evalueren is slechts in beperkte mate uitgetest. De beperkte ervaringen hiermee zijn positief, omdat het een zeer directe manier van werken betreft. Bedacht moet wel worden dat deze directe manier van evalueren tot een zekere gereserveerdheid van de deelnemers kan leiden om het achterste van de tong te laten zien. Dit pleit voor een meer anonieme (schriftelijke) manier van evalueren.

5. Algemene conclusies en reflectie

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de gehanteerde aanpak van de kennisateliers zeker waardevol is. Het is mogelijk gebleken om met de gekozen methode een concreet praktijkprobleem op verschillende wijzen te belichten en te analyseren. Door de inbreng van verschillende experts die op een directe en open wijze met elkaar en met de probleemeigenaar van gedachten wisselen, ontrollen zich al snel meerdere oplossingsrichtingen. Deze opties blijken voor de probleemeigenaar van belang en behulpzaam bij het bepalen van een toekomststrategie.

Uit de evaluatie door de probleemeigenaren is gebleken dat de methode ook voor hen waardevol is geweest en een aantal concrete handelingsalternatieven heeft opgeleverd, die zij van plan zijn daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Dit is een belangrijk resultaat. De atelieraanpak lijkt daarmee effectiever dan de gangbare workshopaanpak.

Tegelijkertijd leren de ervaringen zoals hier beschreven dat dit effect niet zomaar tot stand komt. De gehanteerde werkwijze met twee gescheiden sessies heeft weinig toegevoegde waarde gehad. Daarnaast heeft ook de specifieke context (InnoPlaza) weinig toegevoegd.

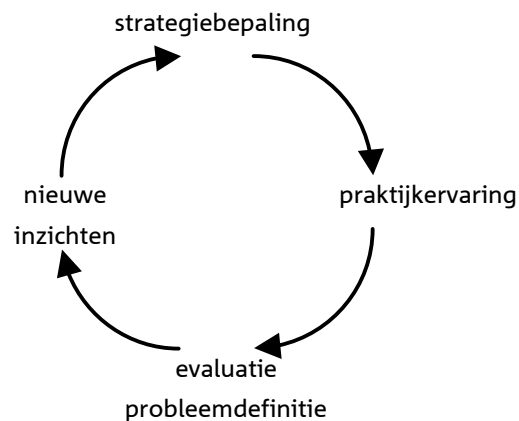
Het leereffect

Op basis van de evaluatiegesprekken met de probleemeigenaren is geconcludeerd dat de suggesties en kennis van de deskundigen in de ateliers een aantal concrete handelingsalternatieven heeft opgeleverd, waarvan verwacht mag worden dat deze ook daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast. Het is interessant om hier stil te staan bij het leereffect dat op kan treden bij het organiseren van kennisateliers.

Om te beginnen kan - op basis van literatuur en ervaring - gesteld worden dat praktijkmensen (boeren, selfmade ondernemers, ambachtslieden) vooral leren via mondelinge communicatie en via (de evaluatie van) praktijkervaring en veel minder via schriftelijke informatie. Schriftelijke informatie wordt veelal gebruikt als naslagwerk of om opgedane kennis nog eens na te lezen. Vooral de uitwisseling van kennis en ervaring met collega-ondernemers speelt vaak een belangrijke rol in leerprocessen.

Het leren zelf kan gezien worden als een cyclisch proces, waarin de volgende fases worden doorlopen (zie figuur).

Figuur 1: het cyclisch leren



De georganiseerde kennisateliers sluiten goed aan bij de geschetste manier van leren van praktijkmensen en kunnen een belangrijke rol vervullen in het cyclisch leren:

1. op basis van de evaluatie van de situatie wordt een probleem gedefinieerd. De probleemeigenaar legt dit probleem tijdens een kennisatelier aan een groep deskundigen voor. Het probleem wordt geanalyseerd en er wordt geprobeerd tot een exacte probleemdefinitie te komen;
2. tijdens het atelier buigen de deskundigen zich samen met de probleemeigenaar over het probleem. Op basis van ervaringen van anderen en specifieke kennis, worden nieuwe inzichten en uiteenlopende handelingsalternatieven geformuleerd;
3. op basis van de nieuwe inzichten (en eventueel het naslaan van het verslag van de ateliers) wordt een keuze gemaakt uit de handelingsalternatieven (strategiebepaling)
4. deze handelingsalternatieven worden (via een experiment) in de praktijk toegepast. Dit leidt tot nieuwe praktijken en vaardigheden, die vervolgens weer geëvalueerd kunnen worden.

Om de ateliers als succesvolle instrumenten voor kennisvergaring en -verspreiding toe te passen dient aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan. Allereerst is het van belang dat de organisatoren de regie kunnen voeren over de totale opzet van de ateliers (locatie, uitnodigingen / deelnemers) en dat er voldoende tijd is om de ateliers inhoudelijk voor te bereiden met de probleemeigenaren en de deelnemers. De organisatie van succesvolle ateliers vereist een rustige omgeving die niet teveel afleidt. Ook moeten de deelnemers zichzelf daadwerkelijk verplichten om het gehele traject te doorlopen. Zoniet, dan stagneert het proces en wordt er geen volledig resultaat geboekt. Wanneer we de specifieke setting van de hier besproken ateliers (InnoPlaza) loslaten, openen zich bovendien extra mogelijkheden. Die zullen we in de volgende en tevens laatste paragraaf behandelen.

6. Aanbevelingen

Zoals hierboven aangegeven zullen we de opgedane ervaringen met de georganiseerde kennisateliers vertalen in suggesties of aanbevelingen voor het toepassen van deze werkvorm in het kader van kennisontwikkeling en kennisoverdracht gericht op nieuwe handelingsperspectieven. Deze kunnen worden gegroepeerd rondom de thema's: regie en voorbereiding, proces en vorm, en follow-up.

Regie en voorbereiding

Voor het succesvol toepassen van het instrument van kennisateliers is het van belang om als organiserende instantie de volledige regie over de ateliers te kunnen voeren en een eigen setting te kunnen creëren waarbinnen de ateliers gebruikt worden. Hierbij hoort een grondige voorbereiding:

- Bedenk zelf welk praktijkprobleem je graag aan de orde wilt stellen. Daarbij kun je uitgaan van je eigen agenda, maar je kunt er ook voor kiezen om gericht in te spelen op signalen van de partners waarmee wordt samenwerkt.
- Zoek bij het probleem een geschikte probleemeigenaar, overleg met hem/haar om duidelijk te krijgen of het probleem interessant genoeg is. Ook moet de probleemeigenaar bereid zijn om dit probleem aan te kaarten tijdens een atelier met deskundigen.
- Neem ruim de tijd om het probleem goed met de probleemeigenaar voor te bereiden. Zorg er eventueel voor dat een probleem ook binnen een groep (producentenvereniging) wordt gedeeld.
- Ga zelf gericht deskundigen benaderen die een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Zorg voor een spreiding in het type deskundigen, opdat het probleem vanuit meerdere invalshoeken wordt belicht. Zorg voor eventuele vervangers als deelnemers op het laatste moment afhaken.
- Hou het uitnodigingenbeleid in eigen hand. Ook voorkom je daarmee dat experts uit een specifieke hoek ontbreken. Tenslotte vermijd je daarmee teleurstellingen van mensen die niet worden toegelaten.

De atelierwerkvorm leent zich goed voor gebruik in min of meer vaste netwerken (bijv. leden van bij SPN aangesloten organisaties) en laat zich goed combineren met andere activiteiten als excursies en bedrijfsbezoeken.

Proces en vorm

Na een grondige voorbereiding is het van belang om de deelnemers nauw te betrekken bij de inhoud en uitkomst van het atelier. De deelnemers moeten als het ware deelgenoot worden gemaakt van het resultaat. Daarnaast moet deelname voor iedereen een toegevoegde waarde opleveren. Te denken valt aan:

- Zorg dat de deelnemers bij aanvang weten met welk praktijkprobleem ze geconfronteerd gaan worden. Dat geeft hun de mogelijkheid om zich gericht voor te bereiden en om te bedenken of ze überhaupt willen deelnemen.
- Houd het aantal deelnemers beperkt. Een kleine groep biedt meer mogelijkheden om het probleem uit te diepen dan een grote groep (klein is fijn).
- Zorg voor een zekere gelijkwaardigheid van deelnemers (ervaringsdeskundigen) in het atelier. Kies voor een opstelling (in een kring) die de gelijkwaardigheid benadrukt.
- Zorg voor een ervaren discussieleider (regisseur) die ook inhoudelijk goed op de hoogte is.
- De probleemidentificatie is van zeer groot belang. Dwing de groep om het probleem vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en maak daarbij gericht gebruik van de beschikbare expertise. Bouw systematisch voort op de analyse bij het formuleren van oplossingsrichtingen.
- Stimuleer een actieve werkhouding van alle deelnemers. Dit kan bijvoorbeeld door een actief gebruik van een flip-over en door de deelnemers een rol of taak te geven tijdens de discussie (notuleren, verslaglegging, stickeren). Ook kan gekozen worden voor afwisselend zittend en staand vergaderen.

Aanbevolen wordt om in grotere gezelschappen meerdere parallelle sessies te organiseren en de resultaten vervolgens plenair te presenteren en bespreken. Hierbij kunnen bijvoorbeeld twee casussen in één sessie besproken worden. Neem voldoende tijd om de casussen goed uit te diepen.

Follow-up

De kennisateliers zijn een middel (instrument) om de ontwikkeling en professionalisering van – in dit geval – streekproducten-ketens te stimuleren. Het is daarom van belang de resultaten van de ateliers goed te documenteren en te gebruiken voor de oplossing van problemen en het ontwerp van nieuwe strategieën voor de productie en afzet van streekproducten. Aan deze follow-up kan worden bijgedragen op de volgende manier:

- Zorg dat er uitgebreid en gedetailleerd verslag wordt gemaakt van de ateliers. Dit verslag moet je eerst bespreken met de rapporteur en vervolgens binnen de groep van organisatoren, alvorens het in bredere kring te verspreiden. Daarmee voorkom je onnodige verwarring. Bovendien fungeert het verslag als een opstap naar een concrete follow-up. Dan is het dus zaak dat helder is wat erin moet staan en hoe je er een link mee kan leggen naar de toekomst.
- Evaluer (ter plekke) de resultaten en werkwijze. Dit kan zowel op een directe manier, als via een anonieme vorm. De evaluatie kan gebruikt worden om de werkwijze te verbeteren.

- Neem achteraf in elk geval contact op met de probleemeigenaar om de resultaten nog een keer kort tegen het licht te houden en om eventuele vervolgstappen door te praten. Met het oog op dat laatste kunnen na afloop van de bijeenkomst al afspraken worden gemaakt. Zoniet, dan kan bijvoorbeeld de verspreiding van de rapportage worden aangegrepen voor een effectieve follow-up. Deze verspreiding moet pas geschieden als de evaluerende gesprekken zijn gevoerd. Die evaluatie kan immers uitmonden in zinvolle suggesties voor de follow-up.

Bijlage: Plan van aanpak voor procesbegeleiders van de ateliers

Op 27 februari 2003 zal SPN drie innovatieve ateliers organiseren tijdens de InnoPlaza in De Werelt in Lunteren. Deze ateliers gaan over drie thema's:

- distributie en logistiek;
- product- en assortimentsontwikkeling;
- consumentenbenadering en afzetontwikkeling.

In grote lijnen komt het daarbij op het volgende neer: iemand uit de praktijk legt een probleem voor aan een groep van experts. In een eerste sessie trachten de betrokkenen het probleem precies te omschrijven. Op basis daarvan onderscheiden ze een of meerdere oplossingsrichtingen. Daarna gaan de deelnemers uit elkaar om tijdens de workshops en verdere gesprekken gerichte informatie te verzamelen. Tenslotte werken ze in een slotsessie aan een definitieve oplossingsrichting met stappenplan.

Om daadwerkelijk resultaat te kunnen boeken is een zorgvuldige voorbereiding en begeleiding vereist. Voor elk atelier is een gespreksleider beschikbaar, die bekend is met de precieze opzet. Hoe die er uitziet, zullen we hieronder uiteenzetten. Eerst gaan we in op enkele organisatorische randvoorwaarden. Vervolgens belichten we de verschillende stappen die we willen zetten tijdens de ateliers en de rol van de gespreksleider daarbij. Tenslotte schetsen we de drie problemen die aan de orde zullen komen.

Praktische randvoorwaarden

- De gespreksleiders komen even kort bij elkaar om 9.30 uur bij de stand van SPN.
- In totaal zijn er 3 ateliers. Alle ateliers worden gelijktijdig gehouden om 10.00 uur in zalen 8, 9 en 10. Atelier 1 (distributie en logistiek, zaal 8), atelier 2 (product- en assortimentsontwikkeling, zaal 9), atelier 3 (consumentenbenadering en afzetontwikkeling, zaal 10).
- Elk atelier wordt geleid door een gespreksleider. De gespreksleiders zijn Hans Hillebrand (atelier 3), Gertjan Fonk (atelier 2) en Laurens Vogelesang (atelier 1).
- Bij elke sessie zijn 2 studenten aanwezig die een verslag maken. Dit verslag is aan het eind van de dag beschikbaar.

- Deze studenten zullen ook zorgen dat de zaal gereed is en zij zien erop toe dat het programma niet uitloopt.
- De betrokkenen moeten zo direct mogelijk met elkaar in contact komen. Dit trachten we o.a. te bevorderen door géén stoelen en tafels te gebruiken. De deelnemers staan om de gespreksleider heen die met een flip-over de belangrijkste zaken bijhoudt.
- Verder is het maximum aantal deelnemers op 10 gezet inclusief probleemeigenaar. Deze deelnemers zijn van tevoren geselecteerd op basis van hun bekendheid met het onderwerp en hun specifieke ervaringen en achtergronden. Het is dus een besloten bijeenkomst. De geselecteerden krijgen van tevoren bericht
- Verder geldt vol = vol, er mogen maximaal 10 personen meedoen. Degenen die afvallen krijgen hier ook bericht van.
- Per atelier is er 1 probleemeigenaar. De eerste sessie duurt 45 minuten. Dit betekent strak doorwerken. De gespreksleider moet dus durven afkappen.
- De tweede sessie start om 15.15 uur in dezelfde zalen.

Atelier stappenplan

1. Opening

De gespreksleider heet iedereen welkom en vertelt kort wat de bedoeling is van het atelier. Daarbij moeten in elk geval de volgende dingen kort worden genoemd:

- het gaat om een innovatieve vorm van leren aan de hand van een concreet praktijkprobleem;
- in de eerste sessie moeten de kennislacunes duidelijk worden;
- in de tweede sessie moet duidelijk worden hoe die lacunes kunnen worden gedicht, oftewel er moet een duidelijk handelingsperspectief ontwikkeld worden;
- tenslotte komt er aan het eind van de 2^e sessie een korte evaluatie;
- in aanvulling daarop zullen na 1 of 2 weken enkele personen (in elk geval de probleemeigenaren) worden opgebeld om over een aantal zaken verder door te praten.

2. Voorstellingsrondje

Iedereen kan heel kort zijn naam geven en iets over zijn/haar achtergrond vertellen.

3. Probleemidentificatie

De probleemeigenaar schetst het praktijkprobleem waar hij een oplossing voor zoekt. Wellicht doet hij dit met behulp van een sheet. De anderen kunnen vragen stellen om het probleem scherper in beeld te krijgen. Deze fase is zeer belangrijk, want een

goede probleembeschrijving geeft tegelijkertijd al de oplossingsrichting(en) aan. De gespreksleider ziet erop toe dat in elk geval de volgende punten worden besproken:

- welke partijen zijn erbij betrokken en wat zijn hun overwegingen om te opereren zoals ze opereren;
- wat zijn de financiële haken en ogen;
- binnen welke praktische randvoorwaarden kan men zoeken naar een oplossing (een appelteler kan bijv. niet plotseling kersenbomen gaan planten, omdat de consumenten liever kersen eten).

Tijdens deze sessie bestaat het gevaar dat een expert heel stellig beweert dat de probleemeigenaar de zaak volledig verkeerd inschat en dat hij/zij in wezen met een heel ander probleem kampt (bijv. niet zoeken naar afzetmogelijkheden voor een eigen product, maar juist nagaan wat de consument eigenlijk wil). Dan bestaat het gevaar dat de zaak vastloopt. Dit gevaar kan de gespreksleider ondervangen door dan eerst reacties te vragen van de anderen op het oorspronkelijke verhaal van de probleemeigenaar.

Uiteindelijk wordt het probleem opnieuw gedefinieerd door de gespreksleider.

4. Oplossing(en)

Op basis van de uiteindelijke probleembepaling wordt gewerkt aan oplossingsrichtingen. De gespreksleider kan nu gericht mensen vragen stellen over hun specifieke ervaringen. Dit doet hij op basis van de informatie die hij heeft over de deelnemers. De belangrijkste suggesties noteert hij op de flip-over. De oplossing(en) worden tevens voorzien van een stappenplan.

5. Opdracht voor de verdere dag

Op basis van de probleemdefiniëring en de oplossingsrichtingen tracht de gespreksleider een aantal taken te destilleren. Welke workshops en markttafels moeten in elk geval worden bezocht en wie doet dat? In verband hiermee moet de gespreksleider weten wat de verschillende workshops behelzen.

Tenslotte moet duidelijk worden aangegeven waar en wanneer de 2^e sessie van het atelier plaatsvindt. Laurens zal dit coördineren.

6. Tweede sessie

Tijdens deze sessie komen de problemen nogmaals op tafel met de geschetste oplossingen. De betrokkenen gaan dieper in op de mogelijke oplossingen en trachten op basis daarvan een actieplan te formuleren. De gespreksleider ziet toe op een open, maar doelgerichte discussie.

7. Evaluatie

Als afsluiting van het atelier houden we een korte evaluatie. Deze gaat als volgt. De deelnemers moeten zich uitspreken over 6 vragen. De antwoorden beslaan steeds een schaal van heel positief tot heel negatief. Dit wordt letterlijk uitgebeeld in de zaal. De ene kant van de zaal is bijvoorbeeld positief en de andere kant negatief. De deelnemers moeten vervolgens bij elke vraag een positie kiezen. Die posities geven een letterlijk beeld van hoe het een en ander is ervaren. Tegelijkertijd kan de gespreksleider mensen vragen om hun keuze nader toe te lichten. De student moet dit alles (verdeling antwoorden + toelichting) zorgvuldig noteren.

De volgende vragen komen aan de orde:

- Vond u de gekozen werkwijze voor dit atelier prettig? (zeer prettig – totaal niet)
- Heeft u in dit atelier iets nieuws geleerd wat voor u waardevol is? (ja, heleboel – niets)
- Is het mogelijk geweest om het probleem effectief aan te pakken in dit atelier? (ja, zeker – absoluut niet)
- Vond u deze werkwijze innovatief (zeer zeker – totaal niet)
- Denkt u dat door deze aanpak (2 sessies, kleine groep, staand vergaderen, tussendoor workshops bezoeken) een beter resultaat is geboekt dan wanneer we hadden gewerkt met één afzonderlijke workshop en een grotere groep deelnemers? (zeer zeker – totaal niet)
- Zou u zelf uw eigen praktijkprobleem op een vergelijkbare manier aan de orde willen stellen (ja zeker – absoluut niet)