

Hulpmiddelen ondernemerschap en personeelsmanagement

Fase 2: Van onvoldoende aanbod naar oplossingen

C.J.M. van der Lans, P.C.M. Vermeulen, A.J. de Buck, S.C. van Woerden

© 2004 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, 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.

Dit is een vertrouwelijk document, uitsluitend bedoeld voor intern gebruik binnen PPO dan wel met toestemming door derden. Niets uit dit document mag worden gebruikt, vermenigvuldigd of verspreid voor extern gebruik.

Projectnummer: 41414044

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Sector Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5, Naaldwijk
: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. : 0174 – 63 67 00
Fax : 0174 – 63 68 35
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Inhoudsopgave

pagina

1	INLEIDING	5
1.1	Achtergrond	5
1.2	Doelstellingen van het onderzoek	5
1.3	Aanpak	5
1.4	Leeswijzer	6
2	INVENTARISATIE AANBOD HULPMIDDELEN	7
2.1	Selectie bedrijven	7
2.2	Resultaten inventarisatie	8
3	STARTBIJeenKOMST	9
3.1	Selectie deelnemers	9
3.2	Verslag startbijeenkomst	9
4	EEN NIEUW PROJECTPLAN	15
	LITERATUUR	19
	BIJLAGE 1: ONDERWIJS	21
	BIJLAGE 2: VOORLICHTING EN ADVIES	25
	BIJLAGE 3: ACCOUNTANCY-ADVIESBURO'S	33
	BIJLAGE 4: ALGEMENE ORGANISATIES	39

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De laatste jaren zijn diverse onderzoeken uitgevoerd op het terrein van het agrarisch ondernemerschap, waaronder ook door Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. Twee onlangs afgeronde onderzoeken op dit terrein zijn 'Innovatief ondernemerschap in de biologische resp. geïntegreerde glastuinbouw' (Lans en Vermeulen, 2004) en 'Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw' (Vermeulen et al., 2004). Uit deze onderzoeken zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen die verdere aandacht van de tuinbouwondernemers verdienen.

Uit het project Innovatief ondernemerschap kwamen de volgende knelpunten naar voren:

- het opstellen van doelstellingen en toekomstvisie;
- communicatie met en motivatie van medewerkers ofwel het bevorderen van betrokkenheid bij het bedrijf;
- interne organisatie, ofwel aandacht voor kwaliteitszorg en eventueel certificering.

Uit het project "Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw" kwamen de volgende punten naar voren:

- vinden en behouden van goede medewerkers en middenkader;
- planning van het werk en tijdig zorgen voor tijdelijke krachten;
- weinig animo van medewerkers om bij te leren;
- medewerkers ervaren groeimogelijkheden als onvoldoende;
- werken in hete, koude, tochtige of lawaaierige ruimtes.

Als vervolg op de eerder genoemde onderzoeken is het onderliggende onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek diende ter ondersteuning en voorbereiding van glastuinbouwondernemers naar toekomstgericht ondernemen, zodat zij vervolgens zelf de stap naar implementatie van toekomstgericht ondernemerschap kunnen maken. In het onderzoek is gezocht naar oplossingen voor de genoemde knelpunten uit het onderzoek van 2003 en is gewerkt aan ontwikkeling van geschikte instrumenten.

1.2 Doelstellingen van het onderzoek

Het onderzoek kende de volgende doelstellingen:

1. In kaart brengen van het veld van ondernemerschap en personeelsmanagement ondersteunende hulpmiddelen en de daarbij horende aanbieders.
2. Vaststellen van de blinde vlekken daarin ten opzichte van de knelpunten van de ondernemers.
3. Zoeken van partijen in en begroten van ontwikkeltrajecten voor nieuwe hulpmiddelen voor de gevonden blinde vlekken.
4. Ontwikkelen van diverse nieuwe hulpmiddelen voor de gevonden blinde vlekken ten behoeve van de ontwikkeling van toekomstgericht ondernemerschap en personeelsmanagement.

1.3 Aanpak

In het onderzoeksproject is begonnen om bij diverse instellingen (onderwijs, adviseurs, etc) te inventariseren welke hulpmiddelen zij reeds aanbieden op het terrein van ondernemerschap en personeelsmanagement. Dit is gebeurd door het doen van een deskstudie (internet, foldermateriaal, etc), maar ook zijn een aantal geselecteerde bedrijven geïnterviewd en is hun aanbod aan hulpmiddelen verder in kaart gebracht. In de interviews is ook aandacht besteed aan de werkwijze van deze bedrijven bij de ontwikkeling van dergelijke hulpmiddelen en aan hun plannen voor wat betreft productontwikkeling.

Van de uitkomsten van de gehouden interviews word in onderliggend rapport verslag gedaan. In het rapport "Aanbod hulpmiddelen ondernemerschap en personeelsmanagement: een overzicht" (Lans, 2004) is een zo compleet mogelijk overzicht gegeven van in de markt aangeboden hulpmiddelen.

Na de interviewronde is een startbijeenkomst met enkele van de geïnterviewde bedrijven georganiseerd. Deze bijeenkomst heeft op zijn beurt geleid tot een vervolgtraject, waaraan enkele van deze bedrijven uiteindelijk hun medewerking hebben verleend.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zijn de aanpak en de uitkomsten van de interviews beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe deze uitkomsten vervolgens met een aantal geselecteerde bedrijven (aanbieders) zijn besproken en ook hoe dit tot een plan voor het vervolgtraject heeft geleid. Het daarna opgestelde projectplan is in hoofdstuk 4 te vinden.

2 Inventarisatie aanbod hulpmiddelen

2.1 Selectie bedrijven

Bij verschillende instellingen en bedrijven is nagegaan welke hulpmiddelen zij de sector aanbieden ter verbetering van het ondernemerschap en het personeelsmanagement op het glastuinbouwbedrijf. Bij deze hulpmiddelen kan worden gedacht aan cursussen, opleidingen, lezingen, werkgroepen, folders, checklisten, software, etc. Dit is eerst gebeurd in een deskstudie, waarvan de resultaten zijn beschreven in het rapport "Aanbod hulpmiddelen ondernemerschap en personeelsmanagement: een overzicht" (Lans, 2004). Aanvullend op de deskstudie is vervolgens bij enkele instellingen een interview gehouden. In deze interviews is aandacht besteed aan het aanbod van hulpmiddelen bij de betreffende instelling, maar ook aan hun werkwijze bij de ontwikkeling van hulpmiddelen en aan hun plannen voor wat betreft productontwikkeling.

Bij de inventarisatie bij instellingen en bedrijven is uitgegaan van een zestal typen (zie tabel 1). Bij elk type zijn vervolgens een aantal interessante bedrijven gezocht, die vervolgens zijn meegenomen in de deskstudie.

Afhankelijk van de uitkomsten van de deskstudie is met nog vier van de zes typen instellingen verdergegaan in de interviewronde. Per type instelling zijn circa twee à drie bedrijven geselecteerd en benaderd voor het interview. Als criteria bij deze selectie golden met name de bekendheid in de sector, de mate waarin er aanbod was op het terrein van ondernemerschap en personeelsmanagement volgens de deskstudie, en de mate waarin aansluiting/ervaring leek te zijn met tuinbouw-ondernemers. Dit heeft geresulteerd in 10 interviews.

Tabel 1. De bedrijven en de mate waarin ze zijn meegenomen in het onderzoek

Type instelling	Instelling	Deskstudie	Interview
Onderwijs	Agro Trainingscentrum Holland	X	X
	Wellantcollege Cursussen & Trainingen	X	
	Stoas Greenwise	X	
	Flevoland Business School	X	
	Warmonderhof opleiding	X	X
	Aequor	X	
	InHolland	X	
	HAS Den Bosch	X	
	AOC Clusius College	X	
	Van Hall Instituut	X	
	Holland Accent @ Work	X	
	Overige ROC's	X	
	Voorlichting en advies	LTO Groeiservice	X
LTO Advies		X	
DLV		X	X
Ten Oever Adviesgroep		X	
Plantconsult		X	
Agramanagement		X	X
P&O Services		X	X
OVTO		X	
Steenvoort & partners		X	X
VEK Adviesgroep		X	

	Personal partners	X	
Accountancy-adviesburo's	LTB Adviseurs en accountants	X	X
	GIBO	X	X
	Alfa Accountants en Adviseurs	X	
	Accon Accountants en Adviseurs	X	
Algemene organisaties	MKB Cursus & training	X	X
	Kamer van Koophandel	X	X
	CWI	X	
	FNV	X	
Diverse software (planningspro-grammatuur, arbeidsregistratie)	AMS Automation	X	
	SDF	X	
Diverse overige agrarische organisaties	NAJK	X	
	Stigas	X	
	MPS	X	
	Florimark Productie	x	

2.2 Resultaten inventarisatie

In bijlage 1 zijn de uitkomsten van de interviews met de onderwijsinstellingen beschreven, in bijlage 2 de uitkomsten van de interviews op het terrein van voorlichting en advies, in bijlage 3 die van de accountancy-adviesbureaus en in bijlage 4 de uitkomsten van de interviews met instellingen van algemene aard.

Op basis van de gehouden interviews kan worden gesteld dat accountancy-adviesbureaus de verschillende aspecten van ondernemerschap en personeelsmanagement hoofdzakelijk bekijken vanuit financieel en boekhoudkundig oogpunt. P&O adviseurs doen dit vanuit de organisatiestructuur van een bedrijf. Het onderwijs hanteert juist vooral een thematische aanpak. Er blijkt geen aanbieder te zijn die alle onderdelen van het (agrarisch) ondernemerschap en personeelsmanagement integraal aanbiedt. Dit heeft tot gevolg dat telers op dit moment alleen (kunnen) werken met deeloplossingen bij het aanpakken van een probleem of verbeterpunt. Echter, door het ondernemerschap en personeelsmanagement van een bedrijf als één geheel te bekijken en te verbeteren, zal over het algemeen een veel beter resultaat bereikt kunnen worden.

De uitkomsten van deze inventarisatie zijn met vervolgens een aantal van de geïnterviewde aanbieders in een gezamenlijke bijeenkomst besproken. In het volgende hoofdstuk wordt hierop ingegaan.

3 Startbijeenkomst

Als vervolg op de uitgevoerde inventarisatie zijn in een startbijeenkomst met enkele instellingen de knelpunten in het ondernemerschap en personeelsmanagement zoals gevonden in eerdere PPO-onderzoeken vergeleken met de knelpunten zoals de instellingen die in de praktijk tegenkomen. Belangrijk doel van deze bijeenkomst was a) om gezamenlijk vast te stellen welke punten verdere uitwerking behoeven in de vorm van nieuw te ontwikkelen hulpmiddelen en b) om partijen te interesseren voor gezamenlijke ontwikkelingstrajecten van deze hulpmiddelen. Bij de afweging voor welke punten verdere uitwerking gewenst is, zijn ook de aspecten duurzaamheid en MVO meegenomen.

3.1 Selectie deelnemers

Voor de selectie van partijen die in een eventueel vervolgtraject voor hulpmiddelen ondernemerschap/ personeelsmanagement met PPO zouden kunnen meedoen en die dus uitgenodigd zouden moeten worden voor de startbijeenkomst, is op de volgende criteria gelet:

- succesvolheid met hun producten bij telers
- aansluiting bij door PPO gevonden knelpunten
- gevoel onderzoekers naar aanleiding van het interview

Aan de startbijeenkomst hebben vervolgens de volgende bedrijven/instellingen en personen deelgenomen:

- P&O Services: Wim Eindhoven
- Gibo-groep: Elza Bakker, Piet Veltman
- ZLTO: Angelique Pijnenburg
- DLV: Arja van Meekeren
- Agramanagement: Johan Bijzen

Voor de procesbegeleiding van deze bijeenkomst is gebruik gemaakt van de diensten van Maarten van Woerden van Helicon.

3.2 Verslag startbijeenkomst

De startbijeenkomst is gehouden op 8 juni 2004 's middags bij PPO Glastuinbouw in Naaldwijk. Het programma zag er als volgt uit:

13:00 uur	Ontvangst
13:15 uur	Welkom en kennismaking
13:30 uur	Inventarisatie van vraagstukken in ondernemerschap
14:15 uur	Presentatie denkmodellen ondernemerschap
14:45 uur	Vaststellen lijst met belangrijke vraagstukken
15:00 uur	Pauze
15:15 uur	Uitwerken vraagstukken
16:15 uur	Presentatie uitwerkingen, interesse peiling
16:45 uur	Afsluiting met toelichting vervolg
17:00 uur	Napraten bij borrel

Hieronder volgt het verslag van de bijeenkomst en hetgeen verder aan de orde is geweest of is gepresenteerd:

ACHTERGROND

Uit onderzoek van de laatste jaren komt naar voren dat de snelle ontwikkelingen in de maatschappij een aanpassing van het ondernemerschap in de glastuinbouw vraagt. Begin jaren '90 kon je als ondernemer volstaan om een goed product aan de veiling te leveren. De huidige vraaggestuurde markt vraagt dat de tuinder manager van zijn bedrijfsprocessen is en als ondernemer opereert met een duidelijke visie en doel voor de komende 5 tot 10 jaar. Voor welke markt produceer ik? Hoe groot wil mijn bedrijf laten worden? Waar wil ik mijn bedrijf? Hoe vul ik mijn personeelsmix in? Moet ik met andere partners gaan samenwerken? Wat wil ik zelf als persoon? En zo voorts. Allemaal vragen waar een ondernemer met zijn bedrijf een antwoord op moet vinden en vervolgens een pad moet uitstippelen waarlangs hij deze doelen wil realiseren. De tuinder zal tijd moeten vrijmaken om met deze onderwerpen bezig te zijn en een onderbouwde beslissing te nemen. Daarnaast wordt door burger en consument via de overheid steeds vaker eisen gesteld aan de tuinbouwproducten en de manier waarop deze geproduceerd worden. Er zijn steeds vaker belangen- tegenstellingen over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden en het gebruik van eindige productiemiddelen. De maatschappij vraagt om een duurzame en maatschappelijk verantwoorde wijze van ondernemen.

Onderzoek toont aan dat de ondernemer niet sterk is in het ontwikkelen van een visie voor zijn bedrijf in deze complexe samenleving. Hij is vaak een doener.

Als de ondernemer al een plan voor de toekomst heeft, is hij zélf is de bedenker en de beslisser. Het is meestal alleen getoetst bij de boekhouder of de bank. Partner, medewerkers, afnemers en burens zijn bij de ideevorming nauwelijks betrokken, waardoor de ondernemer niet weet of er wel draagvlak is voor zijn plannen.

De tuinder heeft volgens het onderzoek ondersteuning nodig bij deze groei van vakman via manager naar ondernemer. Dit project wil daar een bijdrage in leveren.

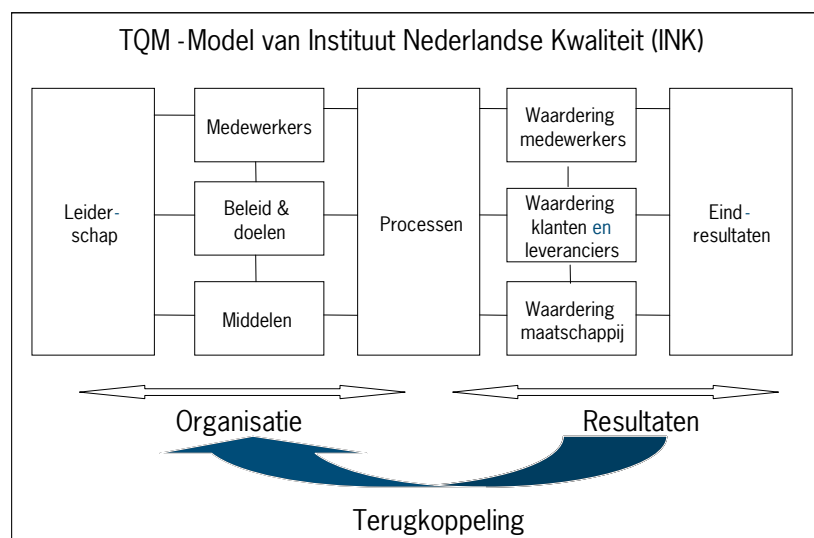
DOEL VAN DE WORKSHOP

De workshop heeft de volgende doelen:

- Inventarisatie van vraagstukken ondernemerschap
- Uitdiepen en uitwisselen van ervaringen rondom vraagstukken ondernemerschap
- Selectie belangrijk(e) vraagstuk(ken)
- Voorzet voor te ontwikkelen hulpmiddel ondernemerschap
- Afspraken voor samenwerken bij de ontwikkeling van een hulpmiddel ondernemerschap

HET ONDERNEMERSCHAP VOLGENS HET INK-GEBIED: Aandachtsgebieden en oriëntatieniveaus

Ondernemerschap kent volgens het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) de volgende 9 aandachtsgebieden verdeeld over organisatie en resultaatgebieden:



Ondernemers zijn onder te delen in vijf oriëntatieniveaus, dit is gekoppeld aan de manier waarop hij aandacht besteedt aan de vraagstukken van het bedrijf en de manier waarop hij andere mensen bij het nemen van zijn besluiten betreft. Het INK kent de onderstaande 5 oriëntatieniveaus:

Tabel 2. Oriëntatieniveaus Totale kwaliteit van INK

Oriëntatie	Aandachtsgebied	Ondernemer
Product	Product	Beslist alleen
Proces	Productieprocessen	Luistert naar directe omgeving
Systeem	Afstemming processen bewaken en controle	Betrekt omgeving bij besluitvorming
Keten	Afstemming met keten	Betrekt keten bij besluitvorming
Maatschappij	Verantwoordelijkheid in de maatschappij	Anticipeert op maatschappelijke wensen

In elk volgend niveau wordt ook nog aandacht besteed aan de aandachtsgebieden uit het vorige niveau, maar het accent ligt anders.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD OF DUURZAAM ONDERNEMEN (MVO)

Vanuit de burger en consument wordt via de overheid meer aandacht voor duurzaamheid in de productie verlangd. Alleen door maatschappelijk verantwoord te ondernemen verdient de producent een licence to produce of een licence to deliver. Een aantal grote supermarktketens hebben deze eisen al min of meer in hun leveringsvoorwaarden verwerkt. Te denken valt aan het Britse Tesco, maar ook aan de Eurep-GAP die door de Europese supermarkten opgesteld is.

Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen gaat uit van het principe dat je de wereld leent van je achterkleinkinderen, maar is niet scherp gedefinieerd. Binnen verantwoord of duurzaam ondernemen wordt in ieder geval een evenwichtige verdeling van de aandacht voor de 3 P's verwacht, te weten:

People: De gevolgen voor de mensen binnen en buiten de organisatie.

Planet: De effecten van het handelen van de organisatie op het natuurlijke leefmilieu.

Profit: Voortbrengen van goederen en diensten, met winst als maatstaf voor maatschappelijke waardering daarvan.

Er circuleren de volgende definities die de basis vormen voor deze stroming in de maatschappij:

- Het voldoen aan de behoeften van deze generatie zonder daarmee de mogelijkheden teniet te doen van de komende generatie om in hun behoefte te voldoen (Commissie Brundtland 1987);
- Het verrichten van activiteiten die een meerwaarde hebben voor het bedrijf en de maatschappij, maar die niet tot de core business behoren en ook niet wettelijk verplicht zijn (Ondernemerschapsmonitor winter 2000 - 2001 Min. EZ);
- De zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming. Twee elementen:
 - o De onderneming richt zich op de drie P's en de bijdrage daarmee aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn.
 - o De onderneming onderhoudt een relatie met de verschillende belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen van de maatschappij (SER).

Om deze definities iets meer specifiek te maken heeft Good Company de volgende uitsplitsing gemaakt (Coymans, 2001):



INVENTARISATIE VAN VRAAGSTUKKEN UIT DE PRAKTIJK EN UIT ONDERZOEK

De deelnemers is gevraagd om zowel voor ondernemerschap als personeelsmanagement vraagstukken aan te geven, die ze in hun werk tegen komen op de bedrijven. Deze vraagstukken zijn gegroepeerd en vervolgens is gevraagd om de 2 belangrijkste aan te geven. Het bleek dat veel zaken met elkaar samenhangen waardoor het moeilijk was om de belangrijkste vraagstukken aan te geven. Hieruit kwamen de volgende vraagstukken en onderliggende onderwerpen naar voren, met tussen haakjes het aantal keren dat het belangrijk genoemd werd, gevolgd door de vraagpunten uit het onderzoek:

Ondernemerschap vanuit startbijeenkoms:

Planmatig werken (score 6): Als je de productfase bent uitgegroeid, kan het nuttig zijn om samen te werken of uit te wisselen met ondernemers buiten de branche. Vervanging/taakverdeling

Conditie van het ondernemerschap (score 3): Krijgen we de ruimte (fysiek) om te ondernemen? Is schaalvergroting altijd groei? Kun je een inspirerende ondernemerscultuur exporteren of "maken" (bijv. Westland). Hoe creëer ik op mijn plek in de keten meerwaarde en hoe verzilver ik die?

Strategie persoon en bedrijf (score 6): Reflectie en zelfanalyse: balans tussen de ondernemer en de onderneming (kritisch naar je bedrijf en je zelf kijken). Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? (7-W). Hoe onderneem ik? Wat is mijn organisatie en wat wil ik met mijn organisatie. Bij veel ondernemers ontbreekt een visie of strategie voor de middellange en lange termijn.

Rampen (score 3): Ontbreken van toekomstvisie over hoe te handelen in bepaalde situaties. Denken niet in scenario's, wat te doen als er iets rampzaligs gebeurt.

Vraagplaats (score 0): Aanbieden van elektronische marktplaats glastuinbouw waar vraag en aanbod van vraagstukken/knelpunten bij elkaar komen.

Ondernemerschap vanuit het onderzoek:

Optimaliseren interne processen: Heb ik mijn bedrijf op orde, sluit alles op elkaar aan?

Ontwikkelen beleid en strategie: Wat wil ik met mijn bedrijf de komende 5-10 jaar?

Communicatie intern en extern: Kloppen mijn ideeën met de ideeën van de medewerkers, partners en afnemers? Zijn ze haalbaar?

Betrokkenheid medewerkers: Gaan mijn medewerkers voor mijn bedrijf?

Personeelsmanagement vanuit startbijeenkoms:

Strategie (score 3): Hoe kun je je strategie implementeren in je bedrijf? Hoe bevorder je ondernemerschap van medewerkers in de glastuinbouw? Haal ik het personeel naar mijn bedrijf of breng ik het bedrijf naar het personeel? (buitenlands filiaal)

Beloningsvormen (score 1): Op weg naar leuke beloningsvormen, gekoppeld aan relevante kengetallen.

Wet en regelgeving (score 0): Inzage in en omgaan met wet- en regelgeving. Omgaan met langdurig verzuim en reïntegratie.

Personeelsaanname, P-mix (score 3): Aanname personeel (UZK, KB, planning proces). Planning

arbeidsfilm en invulling; Personeelsmix.

Opzetten personeelsmanagement (score 5): Motivatie medewerkers: verantwoordelijkheid delen/delegeren en groei mogelijkheden. Grotere bedrijven: opzetten van een organisatiestructuur. Veel bedrijven moeten nog starten met personeelsmanagement. Doorgroei van kader tot mede-eigenaar/medeaandeelhouder. Kan het imago van de tuinbouw zo verbeteren dat we mensen kunnen blijven inzetten of moeten we vooral inzetten op automatisering?

Uitbesteden personeelsmanagement (score 6): Niet of onvoldoende investeren in opleiding en advies rondom P&O. Personeelsmanagement: zelf doen of uitbesteden of gezamenlijk aanpakken (pool administratiekantoor). Wat is goed personeelsbeleid? Hoe moet een goed personeelsbeleid worden opgezet? Personeelsbeleid is een vak -> apart benoemen en bemannen op basis van kennis, interesse en vaardigheden enz..

Tijdens het punten geven bleken 5 en 6 veel overlap met elkaar te hebben.

Personeelsmanagement vanuit het onderzoek:

Juiste man op de juiste plaats krijgen is groot probleem:

Delegeren verantwoordelijkheid: Spagaat tussen opleiding en instelling medewerkers door groot aandeel eenvoudig werk enerzijds en toenemende behoefte aan meedenkende medewerkers anderzijds: werving en selectie.

Vervanging en delegeren: Groeiende bedrijven willen middenkader en vervanger voor ondernemer, huidige medewerkers zijn doeners en zien bijleren niet zitten: scholingsplan, investeren in mensen.

Plannen arbeid: Op groentebedrijven groter probleem vanwege ongelijke arbeidsfilm: plannen. Wie wil ik wanneer voor hoe lang hebben? Verhouding vast en los personeel. Personeels mix.

HOE VERDER?

De deelnemers geven aan dat er al genoeg instrumenten ontwikkeld zijn. Iedereen heeft er een paar in zijn pakket. Nieuwe ontwikkelen heeft niet veel zin. Het oplossen van dit soort knelpunten is veelal maatwerk. De cruciale factor bij het vinden van oplossingen is de proces- en menskant: hoe organiseer ik mijn bedrijf en hoe ontwikkel ik de aanwezige talenten. Dit kan in één op één adviestrajecten of in groepsbijeenkomsten waarin deze vraagstukken onder begeleiding voor de eigen situatie worden uitgewerkt. Om het ondernemerschap voor de glastuinbouwsector op een hoger plan te trekken is een verbreding van het aantal adviseurs op dit gebied een noodzaak.

Vanuit deze achtergrond ontstaat het plan om het vervolg van dit project te richten op het opzetten van één of meer groepen à la Praktijk leergang of ondernemerskamers met daarin ondernemers, adviseurs, PPO en adviseurs in opleiding. Het doel van deze werkwijze is drievoudig:

Het bewust maken van, op de agenda krijgen van en versterken van het ondernemerschap.

Het verbreden van het aantal adviseurs dat hieraan mee kan werken.

Het opdoen van ervaring met deze werkwijze en uitwerken van hulpmiddelen.

Een opzet zou er als volgt uit kunnen zien. De ondernemers zetten zelf vraagstukken, die leven rondom hun ondernemerschap, op de agenda. De bijeenkomst begint met een stuk onderbouwing, waarna de ondernemers onder begeleiding binnen de groep voor het eigen bedrijf een oplossingsrichting uitwerken en met elkaar becommentariëren. Eventueel kan een individueel vervoltraject met de adviseur worden uitgewerkt. Elke groep komt 4 tot 6 keer per jaar bijeen.

Afgesproken is dat het PPO dit idee verder uitwerkt, voorlegt aan de deelnemers en vervolgens de gedragen versie voorlegt aan de programmaleiders en begeleidingscommissie van dit project. De PPO inzet binnen deze werkgroepen wordt uit dit project betaald, de adviseurs moeten zelf geld meenemen.

4 Een nieuw projectplan

Naar aanleiding van de startbijeenkomst is het volgende projectplan tot stand gekomen.

Doel:

Het doel van dit vervolg project is een markt te ontwikkelen voor kennisoverdracht, -uitwisseling en -ontwikkeling ter versterking van het ondernemerschap voor de groep volgers. En deze groep te laten ervaren dat ze met deze kennis beter in kunnen spelen op de veranderende markt en kritischere maatschappij. Dit gebeurt door:

1. Vraag te scheppen bij de groep volgers onder de tuinbouwondernemers.
2. Doorontwikkelen en te verbreden van aanbod van kwalitatief goede adviseurs dat met deze problematiek kan werken.
3. Het uitdragen van ervaringen op het gebied van ondernemerschap.

Werkwijze:

Vanuit punt 1 van de doelstelling is gekozen om pilot ondernemersgroepen te vormen, waarin door adviseurs met ondernemers in een aantal bijeenkomsten actief wordt gewerkt aan kennisoverdracht en vervolgens het maken van een eerste uitwerking van bovenstaande vraagstukken voor het eigen bedrijf. Aan punt 2 wordt invulling gegeven door in deze bijeenkomsten naast elke adviseur een adviseur in spé de mogelijkheid te geven ervaring op te doen. Daarnaast wordt in een intervisie bijeenkomst van de adviseurs, de ervaringen van het werken in de ondernemersgroepen geëvalueerd.

De resultaten en ervaringen van de ondernemersgroepen zullen gebundeld worden en via artikelen uitgedragen worden.

Fasering:

Fase 0: Invulling inhoud, maken flyer en werving eerste groepen

Fase 1: Test met 2 ondernemersgroepen

Fase 2: Verbreding naar meer groepen

Fase 3: Kennisverspreiding

Fase 0:

Met de groep adviseurs wordt een keuze gemaakt van welke van genoemde onderwerpen we kunnen aanbieden en wie dat onderwerp uitwerkt. Per bijeenkomst van de ondernemersgroepen komt een onderwerp aan de orde. We richten ons op minimaal 4 onderwerpen voor de eerste ronde van bijeenkomsten en nog eens 4 voor de volgende ronde.

De inhoud van deze onderwerpen wordt door de werkgroep uitgewerkt.

In deze fase wordt een keuze gemaakt welke adviseur welke onderwerpen behandelt en bij welke ondernemersgroep.

Opzet en onderwerpen komen op een flyer, die bij de werving kan worden gebruikt.

In deze fase worden de deelnemers geworven. Actieve werving vanuit de eigen klanten kring is hierbij noodzakelijk. Vanuit het PPO zal ook actief deelnemers geworven worden bij de deelnemers aan praktijknetwerken.

Deze fase loopt van oktober tot en met januari 2005.

Fase 1:

In de periode november 2004 tot februari 2005 worden 2 ondernemersgroepen gestart. Deze groepen

komen elk 3 keer elkaar. In de vierde bijeenkomst zal ook aandacht worden besteed aan de ervaringen van de deelnemers.

Aan het eind van deze periode is er een intervisie bijeenkomst van de adviseurs. In deze bijeenkomst worden ervaringen en resultaten gedeeld en wordt de werkwijze, de inhoud van de bijeenkomsten kritisch bekeken en op basis hiervan doorontwikkelt.

Fase 2:

In de periode maart – december 2005 wordt voor de 3 lopende groepen elk nog eens 3 bijeenkomsten georganiseerd.

Daarnaast worden nog eens 2 nieuwe groepen gestart die elk ook 2 x 6 bijeenkomsten gaan draaien. In deze groepen wordt de doorontwikkelde en getoetste kennis en ervaringen gepresenteerd en bediscussieerd.

In oktober 2005 worden de bijeenkomsten tot dan toe geëvalueerd en wordt bekeken of in 2006 nog een serie groepen gestart wordt en of de lopende groepen verder willen.

Fase 3:

Van de onderwerpen die op de bijeenkomsten worden behandeld wordt een flyer gemaakt, met daarin de onderliggende theorie met voorbeelden van de in de ondernemersgroepen gevonden uitwerkingen en ervaringen.

Deze opgedane kennis en ervaringen zullen gedurende het project in artikelen worden verwerkt.

De opzet van een ondernemersgroep:

- Deelnemers: Ondernemers (8-12), 2-3 adviseurs en aspirant adviseurs, ondersteuning door onderzoeker
- Frequentie: Elke groep komt 2 x 3 keer bijeen.
- Duur: 16:00 tot 21:00 uur
- Locatie: PPO?
- Onderwerpen: Er worden minimaal 8 onderwerpen aangedragen. De ondernemers geven zelf aan welke vraagstukken ook binnen hun bedrijven leven en ze op de agenda willen zetten.
- Programma:
 - (terugblik op de vorige bijeenkomst)
 - een stuk theoretische onderbouwing van het in gebrachte vraagstuk
 - de ondernemers werken in groepjes onder begeleiding voor enkele eigen situaties een oplossingsrichting uit
 - maaltijd
 - presentatie oplossingsrichtingen
 - discussie over oplossingsrichtingen
 - afsluiting met afspraken voor de volgende bijeenkomst.
- Kosten: De ondernemers betalen voor deelname aan 6 bijeenkomsten € 300,-

Relatie ander onderzoek:

Dit onderzoek borduurt verder op de resultaten van het onderzoek van het project 41414044 Ontwikkeling hulpmiddelen voor het ondernemerschap en project 41414021 Personeelsmanagement en imago in de Glastuinbouw.

Verder zoekt het project aansluiting bij andere projecten die in de 400 II en IV lopen door, voor deze ondernemersgroepen actief deelnemers te werven bij de deelnemers aan praktijknetwerken die lopen binnen deze programma's.

Beoogde resultaten:

Voor ondernemers bewustwording van vraagstukken rondom ondernemerschap binnen hun bedrijf en enkele ideeën voor het aanpakken van de vraagstukken. Delen van ervaringen, kennis en werkwijze met andere

ondernemers rondom ondernemerschap.

Voor de adviseurs uitwisseling van kennis, ervaring met andere onderwerpen, aanpak en onderlinge feedback. Voor de adviseurs cursusboek met voor alle tijdens de bijeenkomsten behandelde onderwerpen gebruikte hand-outs, vragenlijsten, stelling etc. Bij elk onderwerp worden ook de ervaringen met procesvorm en inhoud opgenomen.

Voor de sector een map met uitgewerkte onderwerpen op flyers en publicaties.

Modules voor het behandelen van onderwerpen rondom ondernemerschap met groepen ondernemers.

Enkele artikelen over dit onderwerp.

Organisatie:

Projectleiding:	Carin van der Lans of Peter Vermeulen	(PPO)	
Werkgroep:	Arja van Meekeren	(DLV)	
	Piet Veldman en Elza Bakker	(GIBO groep)	
	Wim Eindhoven	(P&O service)	
	Angelique Pijnenburg	(ZLTO)	
	Wilfred Vreeze	(LTB)	<i>afgehaakt</i>
	Ton Friesen en Maarten van Woerden	(Helicon)	
	Johan Bijzen	(Agramanagement)	<i>afgehaakt</i>
Onderzoekers:	Carin van der Lans, Peter Vermeulen en Simone van Woerden	(PPO)	

De adviseurs krijgen een vergoeding per themabijeenkomst die ze verzorgen.

Literatuur

- Lans, C.J.M. van der, Vermeulen, P.C.M., 2004. Ondernemerschap in de glastuinbouw. Een analyse op 15 geïntegreerde en 5 biologische bedrijven. Naaldwijk, 2003. PPO Intern rapport, projectnummer 41404402/41404419. 96 p.
- Lans, C.J.M. van der, 2004. Aanbod hulpmiddelen ondernemerschap en Personeelsmanagement. Een overzicht. Naaldwijk, 2004. PPO Intern rapport, projectnummer 41414044. 119 p.
- Vermeulen, P.C.M., Lans, C.J.M. van der, Buck, A.J. de, 2004. Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw. Naaldwijk, 2004. PPO Intern rapport, projectnummer 41404420/41404421. 103 p.
- Coymans, M.P.M., 2001. Via twee sporen naar balans met de omgeving. Tijdschrift Controlling 7/8 2001 pp. 30-32.

Bijlage 1: Onderwijs

1.1 Agro Trainingscentrum Holland

Het interview dat met Agro Trainingscentrum Holland (ATH) gepland was, is niet in deze vorm gehouden. Het heeft wel geresulteerd in een brainstorm over een nieuw te ontwikkelen opleiding voor ATH en eventuele partners. Door financiële omstandigheden is ATH inmiddels echter opgeheven en is dit idee niet meer van de grond gekomen.

1.2 Warmonderhof Opleiding

1.2.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf: Warmonderhof
Adres: De Drieslag 2 / Postbus 369
Postcode: 8251 JZ/ 8250 AJ
Woonplaats: Dronten
Telefoon: 0321 386 860
Fax
E-mail: b.willems@groenhorst.nl

Gesproken met: Bart Willems
Functie: leraar, werkt ook als free lance bedrijfsadviseur

1.2.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

De Warmonderhof is een opleiding, en omvat ook leerlingwezen/leerlingenstelsel. Warmonderhof is een onderdeel van het Groenhorstcollege. Sinds 2004 is Groenhorstcollege gefuseerd met CAH in Dronten. Daarnaast is er ook nog een expertise centrum biologische landbouw, voedsel en groen. Daar vallen projecten onder (projectenbureau).

Bart Willems doet als freelance-adviseur ook nog advieswerk in de biologische sector. Advieswerk en schoolwerk vloeien soms in elkaar over. Deze paragraaf beschrijft voornamelijk de Warmonderhof.

De Warmonderhof is op de volgende deelgebieden rondom ondernemerschap en personeelsmanagement actief:

- Leidinggeven
- MBO Schakeljaar
- Middenkader
- Financieel / boekhouding
- Ondernemingsplan / ontwikkelen beleid + strategie
- Persoonlijke ontwikkeling / ontdekking
- Personeelsmanagement
- Management diversen
- Communicatie(vaardigheden)
- Bedrijfshulpverlening
- Veiligheid en arbo
- Klantgericht werken
- Marketing
- Verkoop
- Recht /wetgeving / juridisch
- Gewasbescherming

Op de Warmonderhof wordt geen HBO/WO opleiding bedrijfskunde gegeven. Er stromen geregeld VWO'ers in, die na Warmonderhof het universitair onderwijs instromen

Persoonlijke ontwikkeling krijgt traditioneel veel aandacht binnen het onderwijs aan de Warmonderhof (BD-landbouw). Deze insteek heeft volgens de Warmonderhof ook waarde bij de vorming van een ondernemer.

Leerlingen van de Warmonderhof zijn veelal toekomstige ondernemers. Het opleiden van personeel wordt niet gedaan.

Ervaring tuinbouw sector

Warmonderhof levert leerlingen af voor de agrarische sector. De opleiding wordt regelmatig gebeld door ondernemers voor leerlingen, dat als een teken kan worden gezien dat Warmonderhof goed werk aflevert. Bart Willems werd (als leraar) gevraagd om omschakelaars te begeleiden. Tegenwoordig kunnen omschakelaars bij BLOKAS terecht. Mogelijk valt begeleiding bij omschakeling weer weg wanneer het project BLOKAS stopt. Daar valt wellicht iets voor op te zetten.

Een succes ziet Bart Willemsse wanneer een kennisvraag van een teler kan worden omgezet in een praktische oplossing.

Succes van de school is af te meten aan het feit of een leerling zijn/haar eigen bedrijf begint. Werkvorm is leren door doen. Wonen, werken en leren: leerlingen worden gestimuleerd om op boerderij/tuin te gaan wonen. Wanneer er een kennisvraag is, wordt geprobeerd daar een project bij te zoeken om de leerling te helpen.

Samenwerking met andere instellingen

Het projectenbureau werkt met ongeveer iedereen samen. Voor wat de Warmonderhofopleiding betreft: de leraren hebben allerlei contacten in de praktijk/het bedrijfsleven. Aan de ene kant uit interesse, maar ook om een "volle" baan te hebben. Bart Willemsse zit bijvoorbeeld in enkele begeleidingscommissies van onderzoeken, heeft contacten met particuliere leveranciers en praktijkbedrijven. Er is niet een duidelijke samenwerking, maar men weet elkaar te vinden. Bart adviseert glastuinders (grotere biologische bedrijven) om cursussen en opleidingen buiten de agrarische sector te zoeken.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

De Warmonderhof heeft geen idee van personeelsmanagement en ondernemerschap. Bart Willemsse heeft daar wel enig idee van, maar de biologische glastuinbouw is zeer divers. Een paar biologische tuinders zijn met personeelsmanagement en ondernemerschap bezig. De andere biologische glastuinders hebben vooral zorgen over de teelt. Op bedrijven met afdelingschefs, is het belangrijkste knelpunt waarschijnlijk het aansturen van deze chefs. Op die bedrijven zijn weinig allochtonen te vinden. De bedrijven zijn sterk op de regio gericht. De binding van deze bedrijven met de gemeenschap is groot.

Op managementgebied zit een gat bij het zich professioneel richten op de handel. De biologische glastuinbouw is een kleine, weerbarstige sector.

Twee belangrijke knelpunten zijn dus:

- Aansturing van het middenkader
- Professionele contact met de handel.

Op deze terreinen wordt door de Warmonderhof geen opleiding aangeboden.

Ontwikkeling nieuwe hulpmiddelen

Geen plannen.

Nieuwe producten (opleidingen) ontstaan als er een vraag vanuit de sector/praktijk wordt gesignaleerd. Als de vraag groot genoeg blijkt (bijv. Door rondbellen bij LTO), wordt er iets voor opgezet. Belangrijk is dat je er als opleiding vervolgens wel bij betrokken blijft.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

Vanuit Groenhorst/Warmonderhof zijn contacten met PPO-AGV over samenwerking. Bart Willemsse ziet ook

wel mogelijkheden voor samenwerking met glas en dan samen met Agramanagement. Problematiek rond de handel is een specifiek probleem voor de biologische glastuinbouw. De aansturing van het middenkader is meer een algemeen probleem en moet breder dan de biologische sector worden getrokken. Vanuit Warmonderhof is belangstelling voor de workshop.

Bijlage 2: Voorlichting en Advies

2.1 DLV

2.1.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf: DLV Plant, marktgroep Economie en Strategie
Adres: Zuidweg 38
Postcode: 2671 MN
Woonplaats: Naaldwijk
Telefoon: 0174- 28 28 25
Fax: 0317- 49 14 40
E-mail: a.j.van.meekeren@dlv.agro.nl

Gesproken met: Arja van Meekeren
Functie: voorlichter/procesbegeleiding

2.1.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

DLV Plant is een adviesorgaan voor de landbouw breed. DLV richt zich op de primaire sector, keten en buitenland. Het bedrijf geeft advies en ondersteuning aan bedrijven op onder andere de terreinen ondernemerschap en personeelsmanagement.

DLV werkt niet met standaardproducten. De adviseurs bieden vooral maatwerk. Veelal zijn taken van de teeltadviseur uitgebreid met taken op het terrein van bedrijfsadvies. Te denken valt aan onderwerpen als arbeid, liquiditeit, P&O, SWOT's, organisatiegesprekken.

P&O Services (Zaltbommel) is een BV van DLV die sinds kort volledig zelfstandig draait (zie paragraaf x.x).

Ervaring tuinbouw sector

DLV heeft een jarenlange ervaring in de agrarische (tuinbouw) sector.

Samenwerking met andere instellingen

In enkele projecten wordt samengewerkt met andere partijen. Dit gaat om bijvoorbeeld LTO, de Rabobank, ATH (DLV als gastdocent). Verder is er samenwerking bij het project Gezond Beleid. Er worden geen adviseurs, docenten, trainers, etc. extern ingehuurd door DLV.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

In het interview geeft DLV aan de volgende knelpunten op het gebied van ondernemerschap en personeelsmanagement tegen te komen in de glastuinbouw:

- Hoewel telers bewuster om gaan met hun toekomst en zoekende zijn naar de te volgen weg, hebben vooral veel kleinere telers hier nog behoorlijk wat moeite mee. Ze zijn net te klein voor het een en te groot voor het ander.
- Er is op veel bedrijven een extra tussenlaag in de personele organisatie ontstaan. Deze moet worden opgeleid.

Niet besproken is in hoeverre DLV plannen heeft om op deze knelpunten in te spelen.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

In het interview heeft DLV aangegeven interesse te hebben in deelname aan een dit najaar te organiseren informatiemarkt met ondernemers en aanbieders, en na te gaan in hoeverre de hulpmiddelen aansluiten bij de knelpunten en welke vervolgacties wenselijk zijn.

2.2 Agramanagement

2.2.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf Agramanagement
Adres: De Drieslag 2 / Postbus 369
Postcode: 8250 AJ
Woonplaats: Dronten
Telefoon: 0321 - 386 865
Fax: 0321 386 867
E-mail: info@agramanagement.nl

Gesproken met: Kees Knook
Functie: directeur

2.2.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

Voorheen waren er diverse BV-tjes rondom Groenhorst College en AHS, zoals Agrotransfer, Agrojob, ... Daaruit is Agramanagement als zelfstandig adviesorgaan ontstaan (Groenhorst levert nu diensten aan Agramanagement), waarmee een coördinatie- slag is gemaakt. Agramanagement levert advies aan complete ketens in land- en tuinbouw. Wegens de matige economische situatie in de landbouw wil Agramanagement de vleugels naar andere ketens uitslaan (cateraars, academische ziekenhuizen, ...).

Agramanagement heeft aantal 'groeps-' producten op het vlak van ondernemerschap en personeelsmanagement, waarin ondernemers van elkaar leren. Agramanagement verzorgt ook op maat advies/training over team-vorming.

De deelgebieden rondom ondernemerschap en personeelsmanagement waarop Agramanagement actief is, zijn:

- Leidinggeven
- Middenkader
- Ondernemingsplan / ontwikkelen beleid + strategie
- Persoonlijke ontwikkeling/ontdekking
- Econ. vorming vrouwen
- Personeelsmanagement
- Management diversen
- Communicatie(vaardigheden)
- Nederlandse taal / omgaan met andere culturen
- Omgaan met stress
- Praktijkbegeleider (incl. stagiaires)
- Functioneringsgesprekken
- Motiveren
- Conflicthantering en –situaties
- Klantgericht werken
- Relatiebeheer
- Marketing
- Veranderprocessen

Ervaring tuinbouw sector

Bedrijfsslogan van Agramanagement is 'inspireren, innoveren en implementeren' . Een groep bedrijven kan meer dan één bedrijf.
Bijvoorbeeld LIVAR: Agramanagement heeft 5 varkenshouders begeleid vanaf onrust en eerste idee tot aan

een topklasse exclusief varkensvlees.

- Inspireren door discussie met koks in toprestaurant over ontbreken varkensvlees op de kaart, bezoek aan producenten Jamon Iberico in Spanje.
- Innoveren: een proeverij in een klooster.
- Vroeger stopte AM vóór het implementeren, maar na evaluatie klanttevredenheid hebben ze dat er ook bij gepakt omdat plannen te vaak plannen bleven. AM wil echter geen projectuitvoerder worden.

Vroeger was kennis meer disciplinegebonden (bijv. EVTO). Nu kun je als ondernemer allerlei diensten inhuren. Het is over en weer zoeken naar welke kennis momenteel nodig is. Benaderingswijze van Agramanagement is in de loop van de tijd veranderd van cursusleider → trainer → procesbegeleider. 90% van de activiteiten is momenteel: trainen van trainers in procesbegeleiding (bijv. ZLTO); dat is veel maatwerk. 10% is vast aanbod.

Samenwerking met andere instellingen

Er wordt niet meer structureel samengewerkt. Samenwerking met de 'LTO's' is doodgebloed. Oude structuren voldoen niet meer. Het is nu zoeken naar nieuwe zoek- en leerprocessen.

Er is wel samenwerking met AOC's, Goenhorst College, Wellant College (van Rongen). Agrarische Hogeschool is te theoretisch, daar wordt niet mee samengewerkt.

Recentelijk wordt samengewerkt met ZLTO en wordt weer toenadering tot de andere xLTO's gezocht. Dit aanbod moet interessant zijn voor de top 10-telers die niet naar de LTO avonden komen omdat daar teveel gemopperd wordt (op bijv. 'Brussel').

Samenwerking geweest met Nijenrode: had mooie concepten, die door Agramanagement naar de praktijk zijn vertaald. Over en weer veel van geleerd.

Voorbeeld van succesvolle samenwerking (1 cyclus gedraaid): Agramanagement doet met 6 organisaties (bijv. VNO/NCW, Erasmus) mee aan 'De Baak' bijeenkomsten te Noordwijk. Per sessie 5 ondernemers uit 6 verschillende sectoren (ondernemers leren van ondernemers). Klanten van Agramanagement worden interessant gevonden omdat zij zo'n breed werkpakket hebben. Er worden leervormen uitgetoetst; als de ondernemers niet tevreden zijn hoeven ze niet te betalen.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

De knelpunten die zijn gevonden in het PPO onderzoek naar ondernemerschap en personeelsmanagement (o.a. personeelsbeleid, organisatiekunde) worden door Kees Knook herkend. Voorbeelden van knelpunten uit de praktijk:

- Gevraagd wordt het middenkader te trainen op een bedrijf te Huissen, terwijl het management steken blijkt te laten vallen. Vervolgens is ook het management dus opgeleid door Agramanagement.
- In opdracht van Kuijvenhoven is advies gegeven over vorming van middenkader/ team.
- Kwaliteitszorg (samen met PPO) is in papierwerk blijven steken en nooit geïmplementeerd.
- Knelpunt: erfopvolging. Zoon heeft niet altijd competentie om het bedrijf van zijn vader over te nemen. Het bedrijf kan dan een directeur aantrekken en de zoon wordt grootaandeelhouder/werknemer. 'Ondernemerschap' wordt zo veiliggesteld. Agramanagement werkt samen met BDO aan de juridische component van opvolging.

De vraagstukken rondom ondernemerschap zijn bekend, maar iedereen is in het post-OVO tijdperk nog steeds zoekende. Agramanagement is op zoek naar werkvormen waardoor onconventionele dingen ontstaan (zoals tuinbouwcluster). Daartoe moet:

- 1) LNV van outputfinanciering (de boekhouders hebben het voor het zeggen) naar mede-ondernemen. Wat dat betreft werken ontwikkelingsmaatschappijen en Syntens beter.
- 2) Agramanagement bij LNV landelijk op de kaart komen als beter werkend alternatief voor ingeslopen structuren.

Wat Knook stoort is de trend dat 'alles anders moet'; allerlei verhalen over bijzondere vormen van

leerprocessen krijgen de overhand. Het risico van deze nieuwigheden wordt onderschat. Men kijkt niet naar het goede wat al bestaat (er zijn pilotgroepen die uitstekend draaien).

Hoe krijg je mensen tot ander, beter gedrag? Vraag je af waardoor mensen geïnspireerd raken. Mensen zichzelf leren openstellen (in processen i.p.v. op inhoud laten denken). Een portie lef is nodig (twee boeren meldden zich aan de poort bij Philips en kregen met de directeur een gesprek van ondernemer tot ondernemer).

Je moet nadenken hoe je een sector die in de ellende zit, daar gestuurd uit kunt krijgen, d.m.v. systeeminnovatie. Agramanagement gaat aan de slag om de kalkoensector te ontwikkelen. Het idee van Socio-Technische Netwerken waarmee PPO/LEI actief zijn, spreekt Knook aan. Misschien zijn er samenwerkingsmogelijkheden.

Agramanagement probeert zich bij het aanbod van tools ver van de prijzenslag te houden (geen verlenging spuitlicentie dus). Agramanagement richt zich op hoogwaardige kennis. De meerwaarde van het product moet voor de deelnemer meteen duidelijk zijn, dan mag het ook het nodige kosten. Daarin past bijv. trainen van trainers en ondersteunen van samenwerkende ondernemers in een herstructureringsgebied.

Een handige constructie is geld verdienen door de opzet van een gezamenlijke inkoop om in te zetten als durfkapitaal voor innovatie (werkt in de veevoer; de glastuinbouwmarkt wordt al bepaald door samen inkopen).

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

Kees Knook is geïnteresseerd in een uitnodiging voor de workshop

Overig

Het PPO rapport uit 2003 over ondernemerschap is gericht op het beleid; dat is een ander abstractieniveau dan waar de ondernemer mee bezig is. Aansluiten bij de ondernemer betekent dat je weet wat er al in de praktijk gebeurt, wat goed gaat en wat slecht gaat.

2.3 P&O Services

2.3.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf	P&O Services
Adres:	Hogeweg 45
Postcode:	5301 LJ
Woonplaats:	Zaltbommel
Telefoon:	0418 – 570150
Fax	0418 – 570155
E-mail	jmulders@poser.nl

Gesproken met:	Jan Mulders
Functie:	manager / consultant Marktgroep Profit

2.3.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

P&O Services is actief op terrein van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Het bedrijf bestaat uit 3 marktgroepen: 'Overheden', 'Gemeenten' en 'Profit'. De marktgroep Profit kan worden onderverdeeld in 'Agribusiness', 'Food' en 'Overig'(o.a. Vereniging voor Hoveniers en Groenbedrijven (VHG)).

Er zijn ca. 22 mensen in dienst, waarvan 15 als consultant, 3 als manager/consultant. Het bedrijf heeft een landelijke dekking. Consultants werken vaak vanuit eigen huis. Binnen elke marktgroep bestaan weer eigen

specialisaties van de consultants.

P&O Services heeft a) adviestrajecten en b) praktijkleergangtrajecten (~ervaringsgroepen). In de praktijkleergangtrajecten worden mensen getraind op gedragsveranderingen en ondersteunende trainingen (o.a. functioneringsgesprekken). Sterk punt van P&O Services is de ervaring die het bedrijf heeft met processen op de werkvloer.

P&O Services is actief op terrein van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Veelal wordt maatwerk geleverd (dus geen standaard producten).

P&O Services geeft advies bij:

- Werving en Selectie van middlemanager / ploegleider (ondergrens is het middenkaderniveau), met name in boomteelt en glastuinbouw sector.
- Doorstroom: HRM activiteiten, o.a. P&O afdeling ontwikkelen, loonstructuur, huisreglement, arbeidscontracten, proceskant, functioneren ondernemer
- Uitstroom: begeleiding bij outplacement.

Training:

- Praktijkleergang = groepsbijeenkomsten en bedrijfsbezoek.= ervaringsgroepen
- in-company training: gedragsveranderingen, leidinggeven, conflicthantering,
- management development training

De deelgebieden rondom ondernemerschap en personeelsmanagement waarop P&O Services actief is, zijn:

- Leidinggeven
- Persoonlijke ontwikkeling/ontdekking
- Personeelsmanagement
- Communicatie(vaardigheden)
- Werving en selectie
- Functioneringsgesprekken
- Conflicthantering en –situaties
- Klantgericht werken
- Veranderprocessen
- (trainingen voor) middenkader
- Omgaan met andere culturen
- Motiveren
- Relatiebeheer.

En bijvoorbeeld ook:

- Het opzetten van een P&O afdeling op een bedrijf
- Opstellen van arbeidscontracten
- Coachen van de ondernemer

Ervaring tuinbouw sector

Enkele voorbeelden die in het gesprek zijn genoemd: bij een zaadleverancier de verschillende afdelingen stroomlijnen, ervoor zorgen dat de afdelingen functioneren; een groot bedrijf nieuwe directeur zoeken; bij een tomatenbedrijf het management begeleiden; optreden als mediator bij een ruzie tussen twee ondernemers; coaching van een veilingdirecteur.

Samenwerking met andere instellingen

De meeste diensten doen P&O Services zelf, er is een full-service pakket, en de expertises hiervoor zijn veelal aanwezig. Ook het inlenen van capaciteit komt zelden voor.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

P&O Services noemt de volgende knelpunten op het gebied van ondernemerschap en personeelsmanagement in de glastuinbouw:

- Veel ondernemers kunnen niet mee met schaalvergroting.
- Cultuurprobleem in de sector: baas-knecht verhouding. Het groeien naar een democratische hiërarchie is lastig.
- Een betere aansluiting is gewenst tussen arbeid en onderwijs.

Er bestaan geen plannen bij P&O Services om zelf op deze knelpunten in te gaan spelen. Wel wordt de suggestie gedaan om ondernemers te vertellen over 'best practices'.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

In het interview heeft P&O Services aangegeven interesse te hebben in deelname aan een dit najaar te organiseren informatiemarkt met ondernemers en aanbieders, en na te gaan in hoeverre de hulpmiddelen aansluiten bij de knelpunten en welke vervolgcacties wenselijk zijn.

2.4 Steenvoort & partners

2.4.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf	Steenvoort &partners
Adres:	Veilingkade 7, Postbus 115
Postcode:	2690 AC
Woonplaats:	's-Gravenzande
Telefoon:	0174-512300
Fax	0174-518600
E-mail	info@steenvoort.nl

Gesproken met:	Jan Steenvoort
Functie:	directeur/eigenaar

2.4.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

Enkele punten uit het cv. van Steenvoort:

- 18 jaar COMTU (boekhouding en personeel),
- werkzaam bij paritaire stichting, adviespoot opgezet, later uitgemond in WLTO advies
- Steenvoort &partners sinds 1997

Schaalvergroting in de glastuinbouw roept voor de ondernemers (doelgroep voor Steenvoort) veel nieuwe vragen op. Steenvoort adviseert zelf op maat op terrein van werving en selectie, arbeidsbemiddeling, conflict/ontslagbemiddeling, P&O, bedrijfsstructuur. Je komt snel op belendende expertise (bijv. strategievorming), waarvoor Steenvoort doorverwijst naar adviseurs uit zijn netwerk.

Steenvoort adviseert en begeleidt ondernemers op het gebied van personeelsmanagement (voorbeeld: beloningssysteem). Jan Steenvoort was 1x interim manager P&O op een tuinbouwbedrijf, maar zelf uitvoeren is niet zijn werkveld, dus ook geen detachering. Neemt wel eens concrete dossiers op zich (bijv. UWV-zaken) en laat dat zijn secretaresse afhandelen.

Het bedrijf richt zich op:

- Middenkader
- Persoonlijke ontwikkeling / ontdekking
- Personeelsmanagement
- Management diversen,
- Communicatie(vaardigheden),
- Veiligheid en arbo,
- Functioneringsgesprekken

- Motiveren
- Conflictantering en –situaties
- Werving en selectie
- Veranderprocessen,
- Recht /wetgeving / juridisch,

Ervaring tuinbouw sector

Arbeidsbemiddeling is een nieuw fenomeen in de glastuinbouw (door schaalvergroting) Tarief bij arbeidsbemiddeling is 20% van het jaarsalaris van de kandidaat. Dit is een concurrerend tarief wat toch nog erg duur gevonden wordt. Tuinders zijn dit niet gewend. Ook het uurtarief voor advies (€80) wordt duur gevonden. Toch merk je dat de sector langzaam geld over heeft voor informatie.

Bij ontslag/conflictbemiddeling is het elimineren van emotie belangrijk. Steenvoort mijdt illegale arbeid, heeft rechtvaardigheid naar beide kanten hoog in het vaandel en schroomt niet een ondernemer proberen 'op te voeden'. Veel tuinders onttrekken zich aan de wettelijke verplichting met overname van een tuin ook het personeel over te nemen. Het ergert Steenvoort dat dit –zoals in andere sectoren- in de tuinbouw geen gemeengoed is.

Samenwerking met andere instellingen

Steenvoort heeft momenteel alleen office ondersteuning; onlangs heeft hij afscheid genomen van adviseur Mariska wegens de krappe markt. Steenvoort wil gaan samenwerken met een collega- zelfstandig adviseur om naar de klant continuïteit te borgen. 'Concurrenten' zijn: Kees Grimbergen, Jos Wouters en LTB.

Bijlage 3: Accountancy-adviesburo's

4.1 LTB Adviseurs en accountants

4.1.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf LTB
Adres: Tiendweg 4, Postbus 100
Postcode: 2670 AC
Woonplaats: Naaldwijk
Telefoon: 0174- 63 71 00
Fax 0174- 63 72 80
E-mail f.duijvestijn@ltb.nl / w.dvreeze@ltb.nl / h.olsthoorn@ltb.nl

Gesproken met: Frank Duijvestijn (gesprek1)
Wilfred de Vreeze en Hans Olsthoorn (gesprek 2)
Functie: Accountant-administratieconsulent + PR (gesprek1)
Personeelsadviseur / bedrijfsadviseur (gesprek 2)

4.1.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

De LTB heeft ca 1500 klanten in de tuinbouw in het Westland plus klanten in regio's Bleiswijk en Aalsmeer. Ca 75% van het klantenbestand is tuinbouw-ondernemer, de rest bestaat o.a. uit toeleveranciers in de tuinbouw, maar ook lokale middenstand (bakkers, etc). Activiteiten van LTB liggen met name op het vlak van jaarrekeningen, belastingaangiftes, maar ook bijvoorbeeld juridisch en personeelsadvies ("full-service" dienstverlening). Het gaat dus met name om de jaarlijks terugkerende diensten en het verlenen van advies.

LTB heeft bedrijfs- en personeelsadviseurs in huis. Ingang of vertrekpunt is de financiële of bedrijfseconomische boekhouding. Van daaruit worden soms aanvullende diensten aangeboden. LTB wil een spiegel voor de ondernemer zijn. Dit betekent bijv. het doorspreken van plannen met de ondernemer en kritische vragen daarbij stellen. Aandacht voor bedrijfskundige onderwerpen (ook situationeel leiderschap). LTB verleent hoofdzakelijk individueel advies. Soms is er wel gezamenlijk aanbod van kennisoverdracht, bijv. workshop over financiering, maar dit vindt incidenteel plaats. Er worden geen trainingen gegeven.

LTB geeft advies en ondersteuning aan bedrijven op de terreinen ondernemerschap en personeelsmanagement. Zij is actief op het vlak van

- Financieel / boekhouding
- Ondernemingsplan / ontwikkelen beleid + strategie (organisatie en ontwikkeling)
- Personeelsmanagement (omgaan met personeel, werkoverleg, etc)
- Veiligheid en arbo (excl. het opstellen van arboplan)
- Functioneringsgesprekken
- Conflicthantering en –situaties
- Werving en selectie
- Veranderprocessen (bij teeltomschakeling, bedrijfsverandering, niet bij kwaliteitszorg)
- Recht / wetgeving / juridisch

En:

- Signalering bij ziekte van personeel (Wet Poortwachter),
- Begeleiding bij reïntegratie na ziekte

In een vervolgesprek is nader ingezoomd op activiteiten van LTB tav bedrijfsadvies en personeelsadvies.

Dit resulteert in het volgende rijtje:

Bedrijfsadvies richt zich op:

- bedrijfsspecifieke vraagstukken die binnenkomen
- soms op een bepaalde vraag die frequenter binnenkomt
- er vindt bedrijfseconomische vergelijking plaats. Op basis van bedrijfsresultaten van een klant kan onderbouwing van zijn plannen geleverd worden.
- uit het gesprek met de ondernemer merk je waar de ondernemer staat qua persoon en qua ondernemerschap. Daarop wordt ingespeeld door aanvullend advies te geven. Bijv. in het gesprek valt op dat ondernemer moeite heeft om personeel te motiveren. Als ondernemer plannen heeft om uit te breiden, dan wordt hij hierop gewezen.

NB. Voor een hoop ondernemers is een scan net wat te veel/ formeel. Daarom wordt er door LTB nauwelijks met scans gewerkt, maar veel meer op basis van intuïtie en ervaring van de adviseur.

Personeelsadvies:

- richt zich op instroom, uitstroom en doorstroom
- er is ook aandacht voor de inrichting van de bedrijfsorganisatie bij bijv. schaalvergroting.
- juridisch advies bij bijv. ontslag
- beheersmatige activiteiten van personeel (bijv. Wet Poortwachter, CAO)
- juridisch advies bij samenwerkingsverbanden

Ervaring tuinbouw sector

LTB is al jarenlang actief in de tuinbouwsector en heeft veel klanten in deze sector.

Samenwerking met andere instellingen

Samenwerking door LTB met derden vindt plaats bij het project Gezond Beleid. Verder niet of nauwelijks Deelname aan het project Gezond Beleid is voor LTB vooral een middel om bekendheid te kweken en vervolgoedachten van de deelnemers binnen te halen.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

Volgens LTB zijn belangrijke knelpunten de belemmeringen in groeimogelijkheden (schaalvergroting); telers vinden het lastig om uit het Westland te verhuizen. In geval van bedrijfsgroei komt LTB bij met name de bedrijven met één ondernemer problemen met het ondernemerschap tegen. Daar wordt de ondernemer dan op aangesproken en er volgt een koppeling met adviesdienst als bijv. introductie van werkoverleg en functioneringsgesprekken op het bedrijf. Er is geen doorverwijzing naar een ander bedrijf, bijv. opleidingsinstituut, etc.

Ook het bespreekbaar maken van alternatieven (plannen) is soms lastig: ondernemers aan het denken zetten dat er soms ook andere wegen zijn. Het gaat hierbij niet zozeer om de dingen bespreekbaar te maken, maar vooral dat een ondernemer het moeilijk vindt om zwakheden van zichzelf toe te geven of te accepteren (het is bijv. niet leuk om toe te geven dat je geen manager bent, maar iemand met groene vingers). LTB probeert de betreffende klant / ondernemer wel bewust hiervan te maken, en aan te geven dat het niet erg is dat iemand bepaalde zwakheden heeft, mits hij ze maar onderkent.

Ontwikkeling nieuwe hulpmiddelen

De ontwikkeling van een nieuw hulpmiddel (adviesproduct) is veelal maatwerk. Er wordt ingespeeld op de vraagstukken zoals ze binnenkomen. Uitgangspunt is vaak de bedrijfseconomische resultaten van het bedrijf / klant.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

In het interview heeft LTB aangegeven interesse te hebben in deelname aan een dit najaar te organiseren informatiemarkt met ondernemers en aanbieders, en na te gaan in hoeverre de hulpmiddelen aansluiten bij de knelpunten en welke vervolgacties wenselijk zijn. Aangedragen suggestie is om bijvoorbeeld iets te vertellen over case-management Arbeid en Zorg (in het kader van de Wet Poortwachter).

Overig

In de projectgroep Gezond Beleid is volgens LTB onlangs geconstateerd dat er teveel initiatieven plaatsvinden als Masterclass LTO, etc.. Dit geldt ook voor meer regionale initiatieven elders in Nederland (o.a Brabant, Aalsmeer) als Gezond Beleid. Suggestie is dat het wellicht goed is als PPO deze initiatieven inventariseert en probeert te stroomlijnen. Belangrijk dat het aanbod zo praktisch mogelijk wordt gehouden.

4.2 GIBO

4.2.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf	Gibo groep
Adres:	Bergstraat 280, Postbus 9221
Postcode:	6800 KB
Woonplaats:	Arnhem
Telefoon:	026-3542617
Fax	026-3542732
E-mail	pjthveldman@ibogroep.nl
Website	www.gibogroep.nl

Gesproken met:	Piet Veldman
Functie:	bedrijfskundig adviseur

4.2.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

De GIBO is in de eerste plaats een accountantsbureau met advies daarover. Elke klant heeft een eigen contactpersoon die intern ondersteund wordt door een servicepunt met specialisten. De belangrijkste klantengroep van GIBO is de veehouderij in Oost-Nederland gevolgd door de andere agrarische takken. De glastuinbouw is een relatief kleine tak binnen de GIBO groep. In toenemende mate zijn ook andere MKB bedrijven klant.

Als tweede poot kent GIBO de adviesdienst gesplitst in Agro en MKB advies en belasting advies. Zij geven advies op financieel, fiscaal, juridisch en subsidie gebied. De GIBO groep communiceert met haar klanten via nieuwsbrieven, klantcontacten, adviesdiensten en heeft een website.

GIBO heeft 1300 mensen in dienst door het hele land waarvan 18 bedrijfsadviseurs, en er 3 in de tuinbouw werken.

Enkele punten uit het cv. Van dhr. Veldman:

Afkomstig uit de veehouderij, heeft gewerkt in de veevoederindustrie, eerst als adviseur en later in het mengproces waarbij hij bezig is geweest met de optimalisatie van mengsel. Is nu bij de Gibogroep werkzaam als bedrijfskundig adviseur en als coördinator van nieuwe producten.

Gibo heeft van oudsher via de boekhouding een vertrouwensrelatie met haar klanten. In de klantcontacten komen vragen over toekomst en personeel aan de orde. Als de klantbeheerder de vragen niet aan kan, wordt er intern doorverwezen naar een specialist op dat gebied.

GIBO is actief op de volgende deelgebieden rondom ondernemerschap en personeelsmanagement:

- Ondernemingsplan / ontwikkelen beleid en strategie
- Persoonlijke ontwikkeling / ontdekking
- Management diversen
- Werving en selectie
- (Agrarisch) Recht /wetgeving / juridisch

- Bedrijfsoverdracht
- Subsidies
- Ontslagzaken
- Management begeleiding
- Ruimtelijke ordening

Ervaring tuinbouw sector

GIBO is geheel verankerd in de agrarische sector, maar minder sterk in de glastuinbouw. Door acquisitie van boekhoudkantoren in het westen probeert de GIBO groep dit aandeel te vergroten.

Samenwerking met andere instellingen

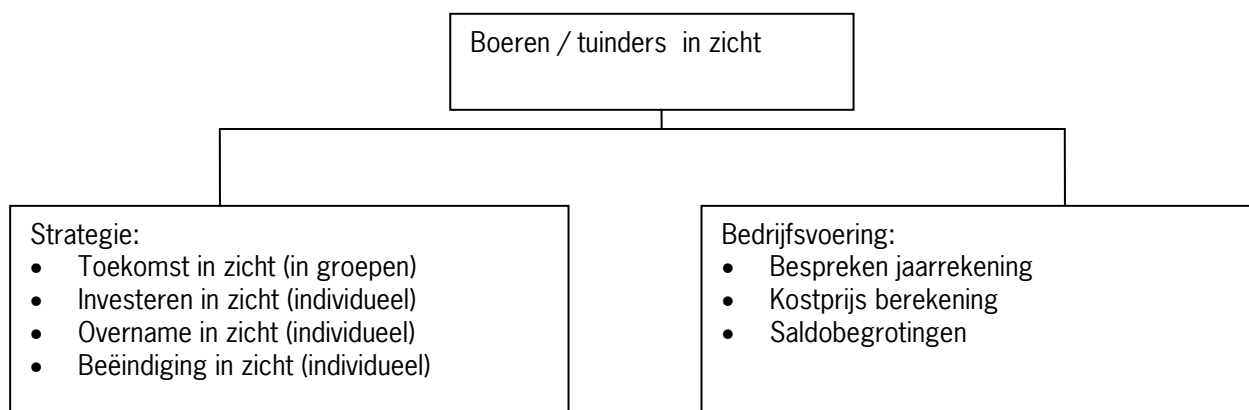
Er wordt samengewerkt met MKB-advies en Agro-management Tools van het LEI bij de opzet van nieuwe cursussen. Met LTO zijn contacten geweest, maar hier vormen concurrentieoverwegingen een belemmering.

Indien docenten, trainers, etc. extern worden ingehuurd is het belangrijk voor GIBO dat het onderlinge vertrouwen er is (het moet klikken).

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

GIBO komt in de praktijk de volgende knelpunten op het gebied van ondernemerschap en personeelsmanagement tegen: bedrijfsovername, bedrijfsbeëindiging, financiering, uitbreiding en ruimtelijke ordening.

De GIBO groep heeft de adviestak opnieuw in gericht volgens onderstaand schema:



De bedrijfsvoeringpoot is de traditionele tak van de GIBO. De genoemde modules worden uitgevoerd door de klantbeheerders.

De strategiepoot is in ontwikkeling. Onlangs is de module "Toekomst inzicht voor de melkveehouderij" in de praktijk uitgetest. Er hebben een 30-tal groepen gedraaid met in totaal circa 250 deelnemers. Komend seizoen wordt aan verbreding over de sectoren gewerkt. Deze module bestaat uit een tweetal cursusdagen en een individueel adviesgesprek. De eerste dag bestaat uit de vorming van de persoonlijke visie en eigen ontwikkeling; de tweede dag wordt gevuld met het via een simulatiemodel opzetten van vier bedrijfsplannen. Deze plannen worden in het individuele adviesgesprek verder uitgewerkt.

In de nazorg volgt de klantbeheerder of de afspraken uit het adviesgesprek na gekomen worden. Inmiddels is er bij de deelnemers behoefte aan een terugkomdag.

De module kost € 625,- en trekt vooral de kleinere bedrijven die met uitbreidingsplannen, bedrijfsovername of veranderingsplannen spelen (kosten zijn laag). De werving loopt via de klantbeheerders, advertenties, de nieuwsbrief en ook via mond op mond reclame.

Er bestaan plannen om deze module om te bouwen voor de glastuinbouw. Mogelijk is inbreng door PPO

hierbij gewenst.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

Er is interesse bij de GIBO groep om deel te nemen aan informatiemarkt met ondernemers en aanbieders.

Bijlage 4: Algemene organisaties

4.1 MKB Cursus en training

4.1.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf MKB Cursus & Training
Adres: Postbus 5095 / Brassersplein 1
Postcode: 2600 GB / 2612 CT
Woonplaats: Delft
Telefoon: 015 - 219 13 90
Fax 015 - 219 14 75
E-mail info@mbct.nl / dumoulin@mbct.nl

Gesproken met: Jeanne Dumoulin
Functie: office manager

4.1.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

Het MKB bestaat oorspronkelijk uit twee onderdelen: Advies en Cursussen. De adviespoot is onder de GIBO groep verder gegaan. Het onderdeel opleidingen is sinds 1 januari 2000 zelfstandig onder de naam MKB Cursussen & Trainingen. Deze laatste heeft ongeveer 10 vaste personen in dienst, die vooral een coördinerende functie hebben, en huurt ca 70 freelance trainers in die de opleidingen verzorgen.

MKB richt zich op het Midden en Klein Bedrijf (< 250 man personeel). Cursussen worden in heel Nederland gegeven. MKB is breed actief, dwz in diverse sectoren. Er worden ca. 700 cursussen gegeven, deels in-company. Het gaat om korte, praktijkgerichte cursussen, geen lange trajecten. Deelnemers zijn m.n. ondernemers en middenkader.

MKB reikt tools aan om het ondernemers gemakkelijker te maken om personeel in dienst te houden en het ondernemerschap te verbeteren. Dit uit zich in het cursusaanbod. MKB is actief op het terrein van:

- leidinggeven
- financieel/boekhouding
- ondernemingsplannen/ beleid en strategie
- onderhandelen voor vrouwelijke ondernemers
- personeelsmanagement
- communicatie(vaardigheden)
- bedrijfshulpverlening
- veiligheid en arbo
- motiveren
- training werving en selectie
- functioneringsgesprekken
- conflicthantering en –situaties
- klantgericht werken
- marketing
- verkoop
- arbeidsrecht
- management.

Voor de cursussen en trainingen van MKB geldt algemeen dat er geen vooropleiding vereist wordt. In de

cursussen wordt 1-richting kennis doorgegeven, terwijl bij de trainingen meer interactief wordt gewerkt, bijv. door camera's, rollenspelen, etc.

Cursussen zijn over het algemeen niet moeilijk. De Cursus Bedrijfsplannen wordt wel als lastig ervaren, met name vanwege het nadenken over het strategisch pad.

Ervaring tuinbouw sector

MKB heeft geen specifieke agrarische ervaring. Ongetwijfeld zullen er ooit cursusdeelnemers vanuit de tuinbouwsector zijn geweest.

Onlangs vond op initiatief van NLTO een gesprek plaats over de mogelijkheden van MKB Cursussen & Trainingen op het terrein van algemeen en financieel management. Er is nadien helaas geen vervolcontact meer geweest.

Samenwerking met andere instellingen

Er zijn diverse vormen van samenwerking genoemd:

- Er worden voor de cursussen en trainingen freelance trainers ingezet.
- Met NEN zijn tools ontwikkeld.
- Door Arcaris is een training ondernemerschap in de zorg gehouden. Daarbij was betrokkenheid van MKB Advies bij het opzetten van de training.

Trainers die MKB inhuurt, moeten thuis zijn in het MKB. Dit is een belangrijkere eis dan de gevolgde opleiding. Een trainer moet zich ervan bewust zijn dat een ondernemer anders is dan een student. Ofwel: trainer zijn is niet hetzelfde als voor de klas staan.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

MKB is niet bekend met knelpunten in de glastuinbouw. Het belangrijkste knelpunt dat MKB signaleert in het midden en klein bedrijf is dat personeel nodig is om een onderneming te kunnen uitoefenen, maar alle rompslomp daaromheen wordt door de ondernemer als lastig ervaren.

MKB speelt hierop in door het geven van praktijkgerichte trainingen en door het opstellen van handzame informatiefolders (bijv. een A4-tje over de ontwikkelingen als gevolg van de Wet Poortwachter).

Het MKB heeft plannen om in plaats van met cursussen meer te gaan werken met themadagen/dagdelen en daarmee in te spelen op actuele problemen voor het MKB. Onderwerpen die zij hiervoor in gedachten heeft zijn bijv. onderhandelen, efficiënt vergaderen, verzuimmanagement. De ervaring van MKB is namelijk dat ondernemers veelal slechts weinig interesse hebben in lange opleidingstrajecten en liever een dag(deel) bijwonen .

Ontwikkeling nieuwe hulpmiddelen

Voor de ontwikkeling van nieuwe cursussen wordt als volgt te werk gegaan:

- Om de behoeften van MKB bedrijven te kunnen bepalen is het belangrijk goed te luisteren naar geluiden in de praktijk.
- Daarna volgt een kostenraming.
- Met trainers wordt vervolgens nagedacht over de inhoud en duur van de training.
- Er volgt een try-out.
- Na ca. 1 jaar volgt een evaluatie.

Gemiddeld gaat een opleiding ca 3 tot 4 jaar mee. Een opleiding is een succes als er jaarlijks ca. 12 trajecten zijn met ca. 9 deelnemers per opleiding. Jaarlijks worden alle cursussen geëvalueerd en desgewenst aangepast. Hierdoor dekt het productenpakket naar verwachting van MKB goed de behoeften van de deelnemers en worden hun knelpunten goed opgelost.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

MKB is geïnteresseerd wanneer er een informatiemarkt met ondernemers en aanbieders wordt georganiseerd, om hieraan een bijdrage te leveren. Dit kan het bedrijf eventueel ook doen door het leiden van discussiegroepjes of door een rollenspel te organiseren.

Met de sector glastuinbouw is het MKB niet goed bekend.

4.2 Kamer van Koophandel Haaglanden

4.2.1 Algemene gegevens

Naam bedrijf	P&O Services
Naam bedrijf	Kamer van Koophandel Haaglanden
Adres:	Postbus 29718 / Koningskade 30
Postcode:	2502 LS
Woonplaats:	Den Haag
Telefoon:	070 - 328 78 57
Fax	070 - 324 77 38
E-mail	mweitjens@denhaag.kvk.nl / mluiten@denhaag.kvk.nl

Gesproken met: Manja Weitjens en Mirella Luiten
Functie: Bedrijvenadviseur resp. coördinator bijeenkomsten

4.2.2 Inventarisatie aanbod

Korte beschrijving bedrijf en producten/diensten

De Kamer van Koophandel kent een drietal taken: handelsregister, voorlichting&advies (beiden zijn wettelijke taken) en regiostimulering.

De afdeling Voorlichting&Advies zich op de levensfase van het bedrijf: startfase, doorgroei/bedrijfsvoering, respectievelijk overdracht en overname. De activiteiten zijn niet speciaal agrarisch gericht, al zijn er soms wel agrarische deelnemers aan seminars, etc. Agrariërs oriënteren zich volgens de Kamer van Koophandel gelijk als andere ondernemers. Ook bij hen bestaat soms de behoefte aan bijv. een starterscursus.

In de startfase wordt aandacht besteedt aan het ondernemingsplan, belastingen, fiscaal plan, verzekeringen, juridische zaken, herken de ondernemer in uzelf). Bij doorgroei/bedrijfsvoering gaat het over onderwerpen als arbo en verzuim, afvloeiing, leidinggeven, motiveren, direct marketing, schrijven van offertes, juridisch beheer, import, internationale handel.

De Kamer van Koophandel heeft een voorlichtende rol/functie richting ondernemers. Bijeenkomsten zijn daarom gericht op kennisoverdracht en bewustwording en niet op het trainen van vaardigheden. Daarvoor heeft de KvK een doorwijsfunctie. Doorverwijzing gebeurt niet naar een concreet bedrijf/bureau, maar naar een bepaald type bedrijf. Eventueel kan een individuele ondernemer wel een zogenaamd maatwerkgesprek met een bedrijfsadviseur van de KvK voeren tegen betaling van € 30,- per uur. Daarin kan wel bijv. diep op een ondernemingsplan worden ingegaan (adviseur houdt ondernemer spiegel voor en stelt kritische vragen).

De Kamer van Koophandel geeft voorlichting en advies op het terrein van ondernemerschap en personeelsmanagement. Overigens is het meeste aanbod gericht op de ondernemer en zijn ondernemerschap. Het aanbod omvat:

- leidinggeven
- financieel/boekhouding
- ondernemingsplan
- personeelsmanagement
- motiveren
- marketing
- recht/wetgeving/juridisch.

Andere onderwerpen die zijn genoemd:

- bedrijfsadministratie

- debiteurenbeheer
- algemene (leverings)voorwaarden

Andere onderwerpen waaraan (in het verleden) aandacht is besteed:

- a.s 15 mei: dag van internationale handel
- leergang bedrijfskunde
- netwerkclub -> waarin jonge ondernemers ervaring uitwisselen
- managers online beurs -> workshop duurzaamheid/MVO gegeven

Er zijn vaak deelnemers die zich bij meerdere seminars aanmelden. Het gaat om gekoppelde onderwerpen.

Ervaring tuinbouw sector

De Kamer van Koophandel heeft geen specifieke agrarische ervaring. Wel zijn er agrarische deelnemers die de seminars bijwonen.

Samenwerking met andere instellingen

Lezingen die bij de seminars worden gehouden, worden gegeven door externe adviseurs, door accountants, etc. Van belang is dat sprekers deskundig zijn op het betreffende onderwerp.

Eventuele toekomstplannen omtrent aanbod glastuinbouwbedrijven

Voor de Kamer van Koophandel is onbekend welke knelpunten er in de glastuinbouw bestaan op het gebied van ondernemerschap en personeelsmanagement.

In het algemeen geldt volgens de Kamer van Koophandel dat ondernemers behoefte hebben aan informatie over rechtsvormen, rechtsvormen in combinatie met belastingtips, arbo en verzuim, juridische aspecten rondom personeel (o.a. ontslag, afvloeiingsregelingen).

De Kamer van Koophandel heeft geen plannen om op nieuwe onderwerpen in te spelen. Zij wil zich de komende tijd vooral kwalitatief gaan verbeteren en het aantal seminars verminderen. Vooral het onderwerp marktorientatie/ marktbenadering krijg aandacht in de seminars, omdat hier bij de deelnemers behoefte aan is i.v.m. de economische recessie. Ook nu geldt: de Kamer van Koophandel probeert vooral om de deelnemers bewust te maken van mogelijkheden en niet te adviseren.

Ontwikkeling nieuwe hulpmiddelen

Voor de ontwikkeling van nieuwe seminars en dergelijke wordt als volgt te werk gegaan:

- Uit klantcontacten, evaluatieformulieren (n.a.v. seminars), etc. worden geluiden opgevangen omtrent behoefte voor bepaald onderwerp.
- Hier worden sprekers bij gezocht (evt. worden eerst ervaringen van andere KvK vestigingen opgevraagd).
- Er is een bepaald budget per halfjaar beschikbaar voor het ontwikkelen van seminars. De kosten van de te ontwikkelen seminar moet hiervan betaald kunnen worden.
- Er vindt een evaluatie plaats. Daarbij geldt: 1) een seminar moet van tenminste 90% van de deelnemers een cijfer 7 krijgen, anders wordt het seminar ofwel aangepast ofwel geschrapt, en 2) 1% van de doelgroep moet zich aanmelden voor het seminar. Dit is de laatste tijd vrij lastig, omdat er vanwege de economische recessie een teruggang in aantallen deelnemers is.

Interesse in deelname workshop / informatiemarkt

De Kamer van Koophandel heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn om een bijdrage te leveren, wanneer er een informatiemarkt of iets dergelijks georganiseerd wordt.