

**Evaluatie onderwijstrajecten
RIGO
Leren met Toekomst
Systeeminnovatie
2005 en 2006:**

De rol van de onderzoeker

**Evaluatie onderwijstrajecten
RIGO
Leren met Toekomst
Systeeminnovatie
2005 en 2006:**

De rol van de onderzoeker

Peter Vermeulen

Wageningen UR Glastuinbouw

januari 2007

© 2007 Wageningen, UR Glastuinbouw

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

Wageningen UR Glastuinbouw is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Projectnummer: 3242008600

Wageningen UR Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5 2671 KT Naaldwijk
: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. : 0174 - 636700
Fax : 0174 - 636835
E-mail : infoglastuinbouw@wur.nl
Internet : www.glastuinbouw.wur.nl

Inhoudsopgave

	Pagina
INHOUDSOPGAVE	5
INLEIDING:	6
1. PROJECTEN	7
1.1. VRAAGGESTUURDE KETENS	7
1.2. IMPLEMENTEREN DUURZAME ENERGIEOPTIES	9
1.3. KOSTPRIJSBEREKENING POTPLANTEN	12
1.4. INNOVATIEF DUURZAAM ONDERNEMEN IN DE GLASTUINBOUW	13
1.5. ONDERNEMERSGROEPEN “KIJK MIJN BEDRIJF(, LEREN VAN ELKAAR KRING)”	15
2. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	17
2.1. STUDENTEN PROJECTEN:	17
2.2. ONDERNEMERSTRAJECTEN	18

Inleiding:

In 2005 en 2006 hebben binnen de sectie bedrijfskunde van het PPO glastuinbouw in Naaldwijk de volgende onderwijstrajecten gedraaid

- 1 "Vraaggestuurde ketens"
- 2 "Implementeren duurzame energieopties"
- 3 "Ontwikkeling kostprijsberekeningen planning potplanten"
- 4 "Innovatief duurzaam ondernemen in de glastuinbouw"
- 5 " Kijk mijn bedrijf"

Bij de projecten 1 t/m 4 zijn HBO studenten en docenten betrokken en bij project 5 ondernemers en adviseurs. In dit verslag worden de ervaringen van de betrokken onderzoekers binnen deze projecten geëvalueerd.

Per project komt aan de orde:

- Korte beschrijving doel project en leerdoelen studenten
- De verschillende vormen van studenten inzet
- De rol van de onderzoeker in het project
- De rol van de schoolbegeleiders
- De inhoud van de studenten opdracht in relatie tot hun kennisniveau.

Hieruit worden enkele conclusies en aanbevelingen getrokken over de inzet van studenten in onderzoeksprojecten en de leer behoefte van ondernemers.

1. Projecten

1.1. Vraaggestuurde ketens

Dit project is uitgevoerd met HAS Den Bosch en in de tweede fase is ook Inholland uit Delft bij het project betrokken. Het project heeft gelopen van december 2004 tot maart 2006.

Het doel van het project is als volgt geformuleerd:

De ontwikkeling van een onderwijsmodule voor ondernemers en studenten. Door het volgen van deze module zullen ondernemers beter in staat zijn om bewuste keuzes te maken met betrekking tot hun afzetstrategie en het hierop aanpassen van hun bedrijfsvoering.

Het eindproduct bestaat uit een onderwijsmodule die geschikt en getoetst is voor zowel regulier als cursorisch onderwijs. De module geeft:

- een oriëntatie op begrippen als marktgerichtheid, keten denken en vraaggestuurd produceren;
- een stappenplan waarmee een ondernemer/onderneming een bewuste keuze kan maken over de mate van marktgerichtheid die bij zijn bedrijf past en welke acties eventueel nodig zijn om dat te realiseren.

Het project kende 5 fasen:

Fase 1. Algemene oriëntatie op vraaggestuurde ketens

Fase 2. Vraaggestuurde ketens in de glastuinbouw

Fase 3. Analyse en deelrapportage

Fase 4. Modelbouw

Fase 5. Ontwikkeling van de module

Fase 1 t/m 3: februari 2005 tot juli 2005

In fase 1 t/m 3 zijn 2 4^{de} jaars HBO studenten ingezet. Hun afstudeeropdracht was via interviews met de betrokkenen in de keten een beeld te vormen van de mate waarin vraaggestuurd produceren aanwezig was in de glastuinbouw en wat een goede strategie is om vraaggestuurd te produceren. Hun inbreng zou de basis zijn voor de ontwikkeling van een onderwijsmodule.

Rolverdeling

De rol van de onderzoeker was in deze 3 fasen opdrachtgever richting studenten, de inbreng van kennis van glastuinbouw, de glastuinbouw keten en de inbreng van het netwerk van contacten.

De rol van de medewerkers van HAS Den Bosch was opdrachtgever, projectleiding, kennis inbrengers, begeleiding van de studenten en onderwijskundige ondersteuning van de studenten.

Knelpunten:

Bij de uitvoering van fase 1 t/m 3 door de studenten zijn de volgende knelpunten gesignaleerd:

- De opdracht was te abstract voor de studenten. Hierdoor heeft het de studenten veel tijd gekost om de stof thuis te geraken.
- De studenten waren pas in een laat stadium instaat om door hun voorin genomen standpunten te breken en een meer objectieve kijk op de markt en ketenkeuze te krijgen. Beide studenten hadden een tuinbouw achtergrond.
- De vaardigheid om zo veel mogelijk uit een interview te halen was onvoldoende aanwezig.

Deze knelpunten leidde in de tussenrapportage tot onvoldoende materiaal voor het ontwikkelen van een model voor de keten keuze.

De tussenrapportage bevat theorie over de mogelijke afzetstrategieën in de keten, een beschrijving van agrarische ketens, waaronder roos, phalenopsis en tomaat en als laatste enkele aandachtspunten bij de ketenkeuze.

Leerervaringen studenten:

- Structureren van informatieverzameling
- Vinden en benaderen stakeholders
- Opstellen en afnemen van interviews
- Timemanagement

- Analyse van informatie en rapportage

Product:

Verslag: Evers, Ron en Koen Saris. Vraaggestuurde ketens. Participatie van een primaire producent in een vraaggestuurde keten. 1 juli 2005. HAS Kennis Transfer. 's Hertogenbosch

Fase 4 en 5: september 2005 tot maart 2006

In fase 4 en 5 is in samenwerking met HAS Den Bosch en Inholland een onderwijsmodule ontwikkeld voor de keuze van afzetketens in de agrarische sector. De rol van het PPO en de andere partners was inbreng van kennis en ervaring op het gebied van markt en ketenkeuze. De onderwijskundige kennis lag bij de twee onderwijsinstellingen. Daarnaast is de rol van trekker bij het PPO komen te liggen. Belangrijkst knelpunt in deze fase bleek de beschikbaarheid van de mensen van de onderwijsinstellingen. Het rooster heeft voorrang.

Product:

Module: Meggelen, Ineke van, Cees Vermeulen, Peter Vermeulen en Toine Hattink. Maart 2006 Ondernemen in vraaggestuurde ketens. Bouwstenen voor onderwijs en cursussen. HAS Den Bosch. 29 pag.

Leerpunten en aanbevelingen t.a.v. inzet van studenten:

- Formuleer de opdracht zo concreet mogelijk.
- Overschat niet wat er in een afstudeerperiode gedaan kan worden. Er is weinig kennis van de materie.
- Maak met de studenten een reële planning.
- Zorg voor een strakke voortgangsbewaking.
- De voortgang van een project mag niet afhankelijk zijn van de resultaten van studenten. Mislukken is een onderdeel van het leerproces.
- Binnen onderwijsinstellingen moet voldoende tijd vrij gemaakt worden voor deelnemers aan dit soort projecten.
- Een duidelijke rolverdeling tussen de begeleiders van de studenten helpt.

1.2. Implementeren duurzame energieopties

Dit project is uitgevoerd door het PPO met Inholland uit Delft. Het project heeft gelopen van maart 2005 tot augustus 2006

Het project kent de volgende doelstellingen:

- Toetsen of via het opzetten van en deelname van studenten uit het Hoger Agrarisch Onderwijs aan praktijknetwerken een snellere kennisuitwisseling tussen de praktijk en de KIS plaatsvindt.
- Het met de deelnemers van het praktijknetwerk uitwerken van de mogelijke innovaties door studentinzet in praktijksituaties.
- Het ontwikkelen van een onderwijsmodule (15 ECTS) vanuit de ervaringen van het praktijknetwerk duurzame energieopties in de glastuinbouw. Deze onderwijsmodule zal uiteindelijk breed binnen het onderwijs van INHOLLAND worden weggezet door het te verankeren in de differentiatie minor duurzaamheid. Deze differentiatie minor kan door iedere student binnen heel INHOLLAND gevolgd worden, de differentiatie minor wordt in beginsel ontwikkeld door INHOLLAND Delft. De opzet van de module wordt eveneens via groen kennisnet aangeboden aan de gehele groen kenniskolom.

Bij de uitwerking van dit project is aangehaakt bij een concrete vraag van een glastuinder. Zijn vraag luidde: Is het toepassen van biomassa vergisting op mijn bedrijf een reële optie voor de productie van gas voor mijn WKK. Met deze WKK wordt de elektriciteit voor de belichting, de warmte voor de kas en CO₂ geproduceerd.

Het project kende 2 verschillende perioden met studenten inzet.

- 1 informatieverzameling
- 2 haalbaarheidsanalyse.

Periode 1, september 2005 tot maart 2006

In de eerste periode hebben drie studenten in een zogenaamd schoolbreed project gewerkt. Dit is een traject van 20 weken waarin één dag per week tijd is ingeruimd voor een project waarin studenten van verschillende onderwijsdisciplines moeten samenwerken. Deze studenten hebben informatie over biomassa vergisting verzameld. Hierbij is gekeken naar de diverse voedingsstoffen voor de vergister, de verschillende vergistingsprocessen en de installaties voor vergisting, warmte en krachtopwekking en rookgasreiniging.

Rollen:

De rol van PPO in deze periode was opdrachtgever en contactpersoon naar de tuinder, kennisinbrenger, spin in het netwerk en uiteindelijk ook projectleider.

Vanuit Inholland kregen de studenten individuele en studiebegeleiding.

Door ECS van WUR is een interview training gegeven aan de studenten.

Knelpunten:

- Onvoldoende onderlinge communicatie
 - Onduidelijkheid over de opdracht, zwaarte van het project en aantal deelnemende studenten
 - Door dat iedere student een andere dag ingeroosterd had voor het schoolbreed project zijn ze los van elkaar gaan werken
 - Geen discussie over planning, inhoud en ervaringen in het project.
 - Verschuilen achter de ander.
- Onbekendheid met de materie en deels onvoldoende interesse in de materie
 - Leidde tot lange oriëntatiefase en onzekerheid
 - Uitsluitend rol aannemen van projectleider
 - Gevoel van met een niet gewenst project opgescheept te zitten
- Het blinde vertrouwen in de juistheid van informatie op internet
- Prioriteitstelling tussen dit project en andere (school)zaken
- Gebrek aan tijd door onvoldoende rekening te houden met agenda van te interviewen stakeholders
- Timemanagement
- Begeleiding vanuit school en opdrachtgever over bewaken planning

De studenten hadden veel tijd nodig om zich te verdiepen in de voor hen onbekende materie. Zij voelden zich onvoldoende zeker om met weinig kennis via interviews kennis te gaan verzamelen. De aanloopfase heeft

daardoor te veel tijd gekost. Daardoor heeft deze fase uiteindelijk geresulteerd in een niet goedgekeurd conceptverslag, waarin de te verzamelen informatie verwerkt is. De contacten met de stakeholders zijn onvoldoende diep geweest om een netwerk te formeren rondom het thema haalbaarheid biomassavergisting voor de glastuinbouw.

De studenten is gevraagd een evaluatie te geven over de oorzaken waardoor het project niet het gewenste resultaat op heeft geleverd.

Leerervaringen studenten:

- Belang van onderlinge communicatie
- Projectmanagement en het belang van een planning
- Werven van stakeholders voor interviews
- Opstellen en afnemen van interviews
- Samenwerking
- Interviemoment
- Informatieanalyse
- Rapportage
- Presentatie geven
- Projectleiderschap

Producten:

Conceptverslag: Heskes, Sandra, Koen Smidt en Eric Bisschops. Haalbaarheid biomassavergisting in de glastuinbouw. 3-3-2006 Inholland Delft

Evaluatieverslag: Smidt, Koen, Eric Bisschops en Sandra Heskes. Feedback en leermomenten Hogeschoolbreed project. 3-4-2006 Inholland Delft.

Periode 2, februari tot juli 2006

In de tweede periode heeft een student als afstudeeropdracht een model gebouwd waarmee de haalbaarheid doorgerekend kan worden. De bedoeling was dat deze student gebruik kon maken van de door de eerste groep verzamelde kennis en dat hij de haalbaarheidanalyse zou kunnen uitvoeren met een netwerk als klankbord. Dit is door bovengenoemde niet gelukt. Hij heeft daarom zelf de informatieverzameling in handen genomen en daarna een model gebouwd waarmee de haalbaarheid van verschillende opties van biomassavergisting op een glastuinbouwbedrijf kan worden doorgerekend.

Rollen:

De rol van PPO was die van opdrachtgever en contactpersoon naar de tuinder, kennisinbrenger, spin in het netwerk en uiteindelijk ook coach en individuele begeleider.

Vanuit Inholland kregen de studenten individuele en studiebegeleiding.

Doordat de student op het PPO een werkplek had en de grote mate van betrokkenheid en zelfstandigheid had, is deze fase vlot verlopen. Hij was in staat om de nodige contacten te leggen en de juiste informatie te verzamelen voor de ontwikkeling van een model ter ondersteuning van de haalbaarheidsstudie.

Leerervaringen student:

- Zelfstandig werken
- Omgaan met "collega's"
- Informatieverzameling
- Benaderen stakeholders
- Interviewen
- Informatieanalyse
- Modelontwikkeling in Excel
- Omgaan met tijdsplanning
- Verslaglegging

Producten:

Verslag: Boheemen, L.M. van. Haalbaarheidstudie van biomassavergisting in de glastuinbouw. Juli 2006.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. Businessunit Glastuinbouw, Naaldwijk PPO nr. 3241411100. 55 pag.

Verslag: Boheemen, L.M. van. Literatuurstudie Haalbaarheidstudie van biomassavergisting in de glastuinbouw. Juli

2006. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. Businessunit Glastuinbouw, Naaldwijk PPO nr. 3241411100. 49 pag.

Model: Rekenmodel biomassavergisting glastuinbouw

Paper, poster and hand-out: Vermeulen, Peter en Léon van Boheemen. Feasibility study anaerobic digestion as heat and electricity production for glasshouse horticulture. September 25 – 26 2006. Biomass for Energy, challenges for Agriculture. Conference Book, Bruges Belgium

Leerpunten en aanbevelingen t.a.v. inzet van studenten:

- Idem vorige project
- Organiseer een schoolbreed project goed in het lesrooster.
- Heb vooraf een gesprek met de studenten over de inhoud van de opdracht en om te kijken wat de betrokkenheid en motivatie is.
- Een afstudeeropdracht geeft meer prioriteit aan de inzet van een student. Andere schoolzaken trekken minder de aandacht weg.
- Werken op een echte werkplek geeft meer zicht op de voortgang en maakt de afstand tussen opdrachtgever en student kleiner. Het coachen lukt dan beter. Dit vraagt meer tijd aan persoonlijke begeleiding.

1.3. Kostprijsberekening potplanten

Dit is een project van Groeiservice en PPO waarin een HBO student van Inholland zijn zogenaamde grote stage van het 3^{de} jaar heeft uitgevoerd.

De opdracht was een bestaand kostprijsmodel voor groente en snijbloemen uit te breiden naar groene en bloeiende potplanten. Hiervoor moest bij tuinders relevante gegevens worden verzameld over teelt en kostprijs. Deze gegevens moesten verwerkt worden in een te bouwen eenvoudige teeltplanning module en gekoppeld worden aan een bestaande kostprijsmodule. De modules zijn gebouwd in Excel.

Rollen:

De rol van het PPO was kennisinbrenger, coach, begeleider en projectleider. Groeiservice was de opdrachtgever en vanuit Inholland is de onderwijskundige begeleiding gegeven.

Een 3^{de} jaars student vraagt meer coachen dan een afstudeerder. De grote stage is veelal hun eerste ervaring met een groter project. Door vooraf een "sollicitatie" gesprek te voeren is het goed mogelijk gebleken het kennisniveau en de betrokkenheid in te schatten.

Het project is na een wat moeilijke start met de werving van bedrijven voor de gegevens verzameling goed verlopen. Het bewaken van de planning is een belangrijk aandachtspunt. Doordat veel nieuw is bestaat het hele project de neiging om veel tijd aan kennisvergaring te besteden. Duidelijke afspraken over wanneer er overleg is als er knelpunten zijn heeft grote problemen achteraf voorkomen.

Kennis van Excel ontbreekt bij veel HAS studenten. Dit vraagt extra begeleiding. Doordat de studenten een concreet model moesten bouwen is wel veel ervaring opgedaan met Excel.

Leerervaringen student:

- Werkervaring in een project
- Omgaan met "collega's"
- Werven bedrijven voor informatieverzameling
- Informatieverzameling
- Interviewen
- Informatieanalyse
- Modelontwikkeling in Excel
- Omgaan met tijdsplanning
- Verslaglegging
- Zelfvertrouwen
- Geven van een presentatie

Producten:

Verslag: Wester, Arnaldo. Model kostprijsberekening potplanten. 4 juli 2006. PPO, Naaldwijk

Model: Bedrijfsresultaat bloeiende potplanten en bedrijfsresultaat groene potplanten

Leerpunten en aanbevelingen t.a.v. inzet van studenten:

- Heb vooraf een gesprek met de studenten over de inhoud van de opdracht en om te kijken wat de betrokkenheid en motivatie is.
- Een grote stageopdracht geeft meer prioriteit aan de inzet van een student. Andere schoolzaken trekken minder de aandacht weg.
- Werken op een echte werkplek geeft meer zicht op de voortgang en maakt de afstand tussen opdrachtgever en student kleiner. Het coachen lukt dan beter. Dit vraagt meer tijd aan persoonlijke begeleiding.
- Een 3^{de} jaars student vraagt duidelijk meer begeleiding dan een afstudeerder.
- Tijdens een stage periode kunnen problemen in de persoonlijke sfeer optreden. Heb daar oog en aandacht voor.
- Doordat twee studenten gelijktijdig aanwezig waren is er veel onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring geweest.

1.4. Innovatief duurzaam ondernemen in de glastuinbouw

Dit project wordt door LEI, PPO en Inholland uitgevoerd in opdracht van de provincie Zuid Holland en het ministerie van LNV. De looptijd van het project is maart 2006 tot maart 2007.

De opdracht aan de studenten is om binnen dit project via te ontwikkelen scan te kijken of er een verband is tussen het niveau van ondernemerschap en de mate waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) op het bedrijf plaats vindt. Voor dit project is een groep van 9 HBO studenten uit verschillende opleidingen gevormd in een zogenaamd schoolbreed project. De resultaten van dit onderzoek moeten input geven aan de provincie om ondernemers te steunen bij het doorvoeren van MVO op hun bedrijf.

Rollen:

Het PPO heeft de rol van opdrachtgever, begeleider en tijdsbewaker. Daarnaast heeft het PPO samen met het LEI de rol van kennisinbrenger en wetenschappelijke ondersteuning. Vanuit Inholland vindt de persoonlijke en onderwijskundige begeleiding plaats.

Hoewel dit project nog niet afgerond is zijn er toch voldoende ervaringspunten om in deze evaluatie mee te nemen. De groep van 9 personen geeft de mogelijkheid om taken over kleinere groepjes te verdelen. Dit vraagt wel projectleiderschap. Het eerste knelpunt was een grote lijn te vinden in het project en de samenhang tussen opdracht, onderzoeksvragen, scan, analyse en eindrapportage te vinden. Verder werd te eenvoudig gebruik gemaakt van beschikbare scans zonder dat daarmee afstemming met onderzoeksvragen, beschikbare interviewtijd en analyse in het oog wordt gehouden. De studenten hebben de neiging het grote geheel te vergeten en in kleine stappen te denken. Door achterstand in planning ontstond er ook een planningsprobleem met werving van groentetuinders. De interviewperiode viel in de teeltwisselingsperiode, een zeer drukke tijd. De respons van groentetuinders viel daardoor tegen. De ervaring van de studenten was dat door meer scans af te nemen dit steeds makkelijker gaat en het gesprek ook wat losser wordt. In de eindfase is ook voor deze groep de tijdsnood weer aanwezig. De analyse van de gegevens en de terugkoppeling komen in de knel.

Leerervaringen studenten:

- Belang van onderlinge communicatie
- Projectmanagement en het belang van een planning
- Werven van ondernemers voor scans
- Opstellen en afnemen van scan
- Samenwerking en taakverdeling
- Informatieanalyse
- Projectleiderschap

Product:

Het project is nog niet afgesloten en heeft daarom alleen de scan als eindproduct.

Leerpunten en aanbevelingen t.a.v. inzet van studenten:

- Een goede begeleiding van uit school en andere partners houdt de studenten binnen de planning.
- Schoolbegeleiders moeten wel voldoende tijd krijgen en houden voor deze begeleiding.
- Vanuit de school moet meer aandacht zijn voor de relatie plan van aanpak en de werkelijke uitvoering van een project. Het opstellen van een plan van aanpak wordt door de studenten te veel ervaren als een formaliteit, terwijl het de routekaart is voor het project.
- De aanwezigheid van een docent bij de voortgangsbespreking en het direct inspelen op de daarin geconstateerde knelpunten met een "college" is de ideale vorm van competentiegericht onderwijs. Dit vraagt een grote mate van flexibiliteit en kennis van deze docent.
- Deze overleggen bij de opdrachtgever, dus buiten de school, houden geeft een grotere mate van prioriteit bij de studenten.
- Een opdrachtgever die de mijlpalen bewaakt, houdt de studenten bij de les.
- De studenten hebben het werk in stukken verdeeld en een interne leider aangewezen. De verdeling geeft snelheid, maar ook langs elkaar heen werken. Dit leidt tot wachten op elkaar Er is onvoldoende gekeken naar de mogelijkheid om gelijktijdig meerdere trajecten te lopen. Bijv. Werven van mensen kan met goede afspraken gelijktijdig met de ontwikkeling van de scan.

- Doordat er effectief maar en dag in de week gewerkt wordt, moet de onderlinge communicatie goed zijn. Reflectie van de begeleiders moet direct na een gezamenlijke werkdag van de studenten gevraagd worden om voor de volgende werkdag de week erop reactie te hebben. Gebeurt dit niet, dan ontstaat er onnodige tijdsverlies. De begeleider moet ook flexibel om kunnen gaan met zijn tijd, om vlot te kunnen reageren.

1.5. Ondernemersgroepen “Kijk mijn bedrijf(, leren van elkaar kring)”

Dit project wijkt af van de eerdere projecten. In deze twee projecten staat de scholing van ondernemers centraal. Het project “Kijk mijn bedrijf” is voortgekomen uit onderzoek naar de stand van zaken van het ondernemerschap in de agrarische sector en is gericht op het invullen van witte vlekken op het gebied van ondernemerschap. Doel van het project is om uit te proberen of tuinders in groepen via het uitwisselen van ervaring meer inzicht krijgen in de knelpunten in hun ondernemerschap. Dit gebeurt door 5 themabijeenkomsten te organiseren voor een groep van 10 – 12 tuinders. In deze bijeenkomst staat een thema van het ondernemerschap centraal. De deelnemers krijgen vooraf huiswerk over dat thema en beschrijven hierin hun eigen bedrijfssituatie. Op de bijeenkomst wordt de theorie gekoppeld aan ervaringen van de deelnemers. Tweede doel is adviseurs te trainen voor dit soort groepsbijeenkomsten.

Rollen:

Dit project is door het PPO opgezet met de GIBO advies, DLV plant en LTO Noord advies. PPO heeft de rol van organisator cursusleider, kwaliteitsbewaker en procesbegeleider. De andere deelnemers zijn de inbrengers van theoretische kennis.

In de eerste ronde 2005 -2006 hebben er 4 groepen gedraaid met in het totaal 42 deelnemers. Deze deelnemers varieerde in leeftijd van voor in de twintig tot halverwege de 50. De spreiding van oppervlaktes lag tussen een kleine ha tot meer dan 6 ha met een grote verscheidenheid in gewassen. In de vier groepen is deze variatie zoveel mogelijk gehandhaafd. De kosten van deze bijeenkomsten waren voor deze ronde gesubsidieerd en bedroegen voor de hele cyclus € 300,-.

De tweede ronde voor deze bijeenkomsten, 2006 – 2007, moest tegen kostprijs worden gegeven, €1.200,-. Er waren slechts 6 aanmeldingen, waardoor de cyclus is afgelast. In tweede instantie is samenwerking gezocht met Syntens voor de werving van deelnemers en is de prijs verlaagd tot € 900,- door een bijdrage van Syntens in de kosten. In oktober 2006 is gestart met een groep van 9 deelnemers in de cyclus “Kijk mijn bedrijf, leren van elkaar kring”.

Leerervaringen deelnemers:

Themabijeenkomst “Inzicht in eigen functioneren”:

- Het karakter van de ondernemer bepaalt hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden naar de medewerkers.
- Het is moeilijk om vertrouwen te geven en eigen taken over te dragen. Daarom lukt echt delegeren nog niet goed bij de meeste bedrijven.
- Een goed organisatieschema geeft duidelijkheid in de taakverdeling. Hierin kan je ook vervanging regelen.
- Er moet meer aandacht aan deze onderwerpen besteed worden op de deelnemende bedrijven. Een aantal deelnemers gaat concreet de komende periode een taken verantwoordelijkheden en bevoegdhedenschema uitwerken en dit koppelen aan een organisatieschema.
- Ontwikkelingsfasen van de mens is een stukje herkenning.
- Het is zinnig om regelmatig de tijd te nemen om vooruit te kijken. Wat wil ik? Wat kan er? Past dit nog bij mijn bedrijf? Je eigen persoon bepaalt een belangrijk deel van het bedrijf.
- De persoonskenmerken van de ondernemers werden herkend. Dat veel tuinders doeners zijn gaf ook een stuk herkenning.
- Het hanteren van verschillende manieren van leiderschap in verschillende situaties was voor veel ondernemers een eyeopener. Terug vallen in de voorkeursstijl is een logische stap. Ze zijn zich bewust geworden van andere mogelijkheden. Elke situatie en persoon vragen een eigen aanpak.

Themabijeenkomst Personeelsbeleid:

- Personeel is beter gemotiveerd als ze geïnformeerd worden over lopende zaken op het bedrijf en een stuk eigen verantwoordelijkheid krijgen. Ze denken dan ook meer mee.
- Goed personeel krijgen en houden, begint bij een goede werving. Bekijk vooraf welke taken en verantwoordelijkheid een nieuwe medewerker krijgt in het bedrijf en bespreek dit plaatje ook met de huidige medewerkers.
- Besteed bij de sollicitatie ook aandacht aan de groei mogelijkheden.
- Om medewerkers te betrekken bij het reilen en zeilen van het bedrijf, is een regelmatige en goede communicatie een noodzaak. Werkoverleg is hiervoor de oplossing. Kies hiervoor een vorm en frequentie die bij je bedrijf past. Deel je ideeën met de medewerkers en lat ze me denken.

- Duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geeft rust en motivatie bij de medewerkers.
- Besteed bij nieuwbouw of uitbreiding net zo veel aandacht aan de organisatie van je bedrijf als aan de bedrijfsuitrusting. Een goede organisatie is net zoveel waard als een goed kas.
- De eerste functioneringsgesprekken leverde verbazing op bij de medewerkers. Door de goede voorbereiding was het voor de ondernemer en medewerker een positieve ervaring.

Themabijeenkomst "Markt en keten":

- Duidelijk werd dat vanuit de tuinders een actievere houding en meer contact met de exporteurs of handelaren nodig is.
- De vermeende speculatie in de keten kan alleen opgelost worden door een actievere controle door de producenten en directe communicatie met de eindafnemers. Enkele ondernemers hebben dit als actiepunt genoemd voor de komende tijd.

Themabijeenkomst "Samenwerking":

- De ervaring van de deelnemers is dat vaak niet alles goed is geregeld. Zakelijke afspraken moeten op papier staan.
- Startpunt voor de samenwerking is een gedeeld doel. In de samenwerkingsovereenkomst moet staan hoe de besluitvorming plaatsvindt, wat ieders inbreng is en, wat nogal eens wordt vergeten, wanneer en onder welke voorwaarden de samenwerking stopt.
- Besteed ook aandacht aan de persoonlijke eigenschappen van de persoon waar je mee gaat samenwerken; klikt het, wat zijn de verwachtingen voor de toekomst.
- Kruij jaarlijks bij elkaar om te evalueren of alle neuzen nog in dezelfde richting staan.

Themabijeenkomst "Leren van het MKB":

- De glastuinbouw verschilt niet veel van het MKB, toch wisselen we onderling weinig ervaring uit.
- Tuinders en middenstanders gunnen zichzelf geen tijd om bij te scholen, maar lopen wel tegen de grenzen van hun kennis aan.
- Alle productiebedrijven hebben te maken met concurrentie uit goedkope lonen landen. Kwaliteit en service zijn de sterke punten waarmee de concurrentie kan worden aangegaan.
- Nieuw voor de glastuinbouw is de bedrijfsovername. Deze zal steeds meer buiten de familiesfeer gebeuren, wat in het MKB al gewoon is.
- Goed omgaan met medewerkers is overal een knelpunt.

Themabijeenkomst "Financiën":

- Veel deelnemers ontdekten op deze bijeenkomst dat financiën te weinig aandacht heeft gekregen op het bedrijf.
- Een goede kennis van de financiële situatie is belangrijk. Ruim tijd in om dit met de accountant door te nemen.

Overall leerpunten deelnemers:

- Het goed is om stil te staan bij de zwakke kanten van je zelf en je bedrijfsvoering en deze eventueel in te vullen via een of andere manier van samenwerking.
- Meer planmatig werken vanuit een visie en doelstellingen,
- Personeel betrekken bij het bedrijf door het geven van verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
- Een actievere opstelling in de keten en doelgericht communiceren met je afnemers,

Leerpunten en aandachtspunten themabijeenkomsten:

- Deze themabijeenkomsten dragen bij aan de bewustwording van de deelnemers.
- Een mix van gewassen, bedrijfsgroottes en leeftijden vergroot de variatie in ervaring en vergroot het resultaat van de bijeenkomsten.
- De bijeenkomsten zijn in deze vorm niet geschikt om een onderwerp uit te diepen. Ze moeten gezien worden als opstap naar bijscholing.
- Buiten de teelttechnische aspecten wordt bij de ondernemers een duidelijk gebrek aan basiskennis gesignaleerd op de aandachtgebieden van het ondernemerschap.
- Dit soort groepen moet niet groter zijn dan 12 personen.

2. Conclusies en aanbevelingen

2.1. Studenten projecten:

In 2005 en 2006 zijn verschillende trajecten gelopen waarin HBO studenten een deel van een project voor hun rekening namen als onderdeel van hun opleiding. Het ging om twee afstudeeropdracht, één individueel en één met zijn tweeën, twee maal een school breed project met meerdere studenten en een grote stage.

Uit deze trajecten zijn de volgende conclusies te trekken:

Laat je voortgang van je project niet afhankelijk zijn van het werk van studenten. Er is een reële kans dat de resultaten tegen vallen. Dit hoort bij het leerproces.

Laat studenten vooraf een sollicitatiegesprek houden. Zeker voor een stage of afstudeeropdracht. Dit is zowel voor de student als de begeleider een goed middel om te kijken of de verwachtingen en mogelijkheden op elkaar aansluiten.

Geef voor een project begint de studenten voldoende informatie om te bekijken of het project door hen uitvoerbaar is in de beschikbare tijd. Geef ze een keuze mogelijkheid het project aan te nemen of niet.

Als je als onderzoeker in een dergelijk traject stapt, moet je bereid en in staat zijn voldoende begeleiding te geven. Er zijn als het nodig is, vergroot de kans op een goed resultaat. Dit vraagt flexibiliteit en invoelingsvermogen.

Projecten waarin studenten slechts een dag van de week werken, kennen veel problemen in de prioriteitstelling. Door gebrek aan planning is de kans groot dat er doorlooptijd verliezen ontstaan. Dit geeft tijdsnood aan het einde van het traject.

Binnen de school moet ook voldoende tijd en ruimte voor begeleiding gecreëerd worden om de slagingskans van projecten te vergroten. Een adequate begeleiding van uit school is een noodzaak.

Deze projecten zijn ideale plaatsen om, competentiegericht onderwijs te geven. De studenten lopen tijdens de projecten aan tegen hiaten in hun kennis en vaardigheden. Dit zijn de momenten om de ontbrekende kennis en vaardigheden via colleges of werkbijeenkomsten in te brengen. Bilateraal overleg tussen de opdrachtgever of studenten en de schoolbegeleider kan zorgen voor de signalering van die hiaten en het vinden van de bijbehorende lesstof. Deze manier van werken vraagt een flexibele instelling van zowel de docent als de school.

Studenten die een stage of afstudeerproject lopen kunnen het beste bij de opdrachtgever een werkplek krijgen. Dit verhoogt de betrokkenheid en prioriteitstelling en maakt de communicatie veel makkelijker. Werken bij de opdrachtgever vraagt van de opdrachtgever ook een stuk persoonlijke begeleiding van de student.

Als onderzoeker kan je in dit soort projecten verschillende rollen hebben. Om er enkele te noemen: coach, en begeleider, opdrachtgever, deskundige en projectleider. Maak naar de studenten duidelijk welke rol je hebt als je met ze praat.

Begeleiden van studenten doe je niet zo maar even bij. Het kost tijd en energie en kan je een stuk voldoening geven.

2.2. Ondernemerstrajecten

In de bovenbeschreven ondernemerstrajecten wordt een nieuw stuk kennisbehoefte van zittende en toekomstige ondernemers aangeboord.

De organisatie van een dergelijke cyclus themabijeenkomsten confronteert de zoekende ondernemer met de blinde vlekken in zijn kennis en vaardigheden. Het uitwisselen van ervaring met collega's laat enerzijds zien dat ze daarin niet alleen staan en anderzijds dat er oplossingen zijn voor de knelpunten en vragen die ze hebben. Het is een opstap naar verdieping en verbreding van hun kennis.

Binnen deze groepen ontstaat al snel een goede vertrouwensband. Hierdoor wordt de groep een leerschool voor het geven en ontvangen van feedback.

De ondernemers zijn vaak op zoek naar concrete oplossingen voor hun vragen en knelpunten. Ze vragen om een soort recept. Dit staat haaks op de kern van de problemen, waarbij maatwerk de enige oplossing is. Kennis van de werking van de processen biedt zicht op zelf te ontwikkelen oplossingen.

De mix delen ervaring, achterliggende theorie en het behandelen van een knelpunt in de bedrijfssituatie van een van de deelnemers geeft een verdieping in de kennis. Deze elementen moeten tijdens de bijeenkomst en in de tijd in balans zijn. De theorie moet aansluiten bij de kennisbehoefte en de bedrijfssituatie.

Tijdens de bijeenkomsten wordt zowel door ondernemers als door de begeleiders grote hiaten in kennis en vaardigheden van de ondernemers geconstateerd. Om de sector gezond te houden en innovatiekracht te geven, moet een inhaalslag georganiseerd worden in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van het ondernemerschap.