



Ondernemen met Toekomst

Analyse en beoordeling van leerarrangementen voor ondernemerschap gericht op innovatie

Eric Hees (CLM)

Rital Joldersma (CLM)

Frits van der Schans (CLM)

Laurens Vlaar (CLM)

Maart 2009

Ondernemen met Toekomst werd mogelijk gemaakt door het Ministerie van LNV.

Inhoud

Inhoud	
1 Inleiding	1
1.1 Innovaties, competenties en leerarrangementen	1
1.2 Wat volgt in dit rapport	3
2 Agrarisch ondernemerschap en innovatie_	5
2.1 Hoe scoren agrarische ondernemers t.o.v. het MKB?	6
2.2 De kennisaanbieders over agrarisch ondernemerschap	7
2.3 De eigenheid van het agrarisch ondernemerschap	8
2.4 De voor innovatief ondernemerschap benodigde competenties	11
3 Leerarrangementen voor versterking van agrarisch ondernemerschap	13
3.1 Leerarrangementen	13
3.1.1 Leerarrangementen in de agrarische sector: een eerste verkenning	14
3.2 Leerarrangementen in de agrarische sector: nader ontleed	18
3.2.1 Doelgroep	18
3.2.2 Type competenties	19
3.2.3 Type aanbieders	20
3.2.4 Type begeleiding	21
3.2.5 Toegang	22
3.2.6 Duur en intensiteit	22
3.2.7 Locatie van het leerarrangement	23
3.2.8 Methoden en werkvormen	23
3.3 Conclusie	24
4 Innovatiegerichte leerarrangementen in de agrarische sector	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Succes- en faalfactoren van leerarrangementen	25
4.3 Leerarrangementen voor innovatief ondernemerschap	28
4.4 Conclusies	30
Bronnen	33
Bijlage 1 De ondernemingsstructuur in de agrarische sector	35

1 Inleiding

In het project 'Ondernemen met Toekomst' gaat het om het stimuleren van ondernemerschap gericht op innovatie. Belangrijke vragen zijn dan om welk type innovaties het gaat, welke competenties ondernemers nodig hebben om deze innovaties te realiseren in hun bedrijf en welke leerarrangementen effectief en efficiënt zijn om dit type ondernemerschap te stimuleren.

1.1 Innovaties, competenties en leerarrangementen

Bij ondernemerschap gericht op innovatie wordt vooral gedacht aan innovaties op het gebied van

- Producten en diensten
- Markten
- Bedrijfsproces: input en 'throughput'
- Ketenpositie

Innovatie - Nieuwe producten en markten

Bollen moeten in het najaar worden gepoot. Er zijn ook consumenten die liever in het voorjaar poten. Planten in het voorjaar lijkt mogelijk als bollen na half februari op postjes worden gezet, wortels ontwikkelen en vervolgens in de tuin worden geplant. Met het voorjaarsplanten kan een nieuwe groep 'gemaksconsumenten' worden aangeboord, vooral in de Verenigde Staten.

Innovatie – wijziging ketenpositie

Ondernemers kunnen waarde toevoegen aan hun primaire producten. Een optie is het zelf sorteren en verpakken en het op die wijze aanbieden aan de volgende stap in de keten. Een andere optie is ook om producten vervolgens zelf te vermarkten en niet langer via veiling of groothandel te leveren. Zo heeft een Drentse zachtfruitteler zelf een contract afgesloten met PLUS supermarkten in Overijssel voor de directe levering van aardbeien. Hij nam afscheid van zijn coöperatieve veiling. Zowel teler als supermarkt hebben winst bij deze optie. Het product ligt verser in de schappen en kan voor een betere prijs verkocht worden. Consumenten waarderen kwaliteit en streekeigen uitstraling van het product en kopen meer aardbeien, wat tot verhoging van de omzet voor teler en supermarkt leidt. Is dit een voorbeeld van 'Ondernemerschap gericht op innovatie'? Andere telers hebben mogelijk hetzelfde gedaan. Nieuw is mogelijk dat nu wordt gewerkt met een supermarktketen die voor kort nog niet de uitstraling had veel met producten uit de streek te werken. Wel is dit ook het resultaat van jaren experimenteren met aardbeienrassen en de wijze van telen. Soms is een innovatie een hinkstapronk na jaren van kleine stapjes zetten..

In ondernemerschap voor innovatie gaan we uit van de werkdefinitie (zie De Jong, 2009) waarbij ondernemerschap (gericht op innovatie) de activiteit is waarbij individuen kansen zien en die doelbewust omzetten in vernieuwingen (producten, diensten, organisatievormen, markten, processen, technieken) om een bepaald voordeel te realiseren. In feite gaat het om kansen zien, beoordelen en realiseren.

Bij elke fase van ondernemen gericht op innovatie horen verschillende competenties. Zo gaat het bij kansen zien bijvoorbeeld om externe oriëntatie en pro-activiteit. Bij het beoordelen van kansen zijn analytische competenties belangrijk. Het realiseren van kansen gaat niet van vandaag op morgen en vraagt om vasthoudendheid, maar ook om flexibiliteit om meerdere wegen naar Rome uit te proberen.

Agrarische kansen – kool als groen medicijn

Als agrarisch ondernemer een neventak beginnen. Op welke ontwikkelingen kun je inspelen, wat komt er op je af bij het starten van een neventak? Het NAJK bood samen met PPO (Praktijkonderzoek Plant en Omgeving) en ASG (Animal Sciences Group) het 'Agrarisch Kansenspel' aan, een soort combinatie van ganzenbord en triviaant met kennisvragen, debatvragen en stellingen.

Het spel is zo'n 40 keer gespeeld tijdens afdelingsbijeenkomsten door heel het land. Na de pauze werd een presentatie gegeven door een succesvol ondernemer met een neventak die vertelde wat er al zo bij kwam kijken om de kansen te realiseren. Diverse jonge ondernemers hebben zijn na het spel aan de slag gegaan en hebben plannen ontwikkeld.

Vollegrondsgroenteteler Dave Duijf in Limburg wil inspelen op de trend van gezondheidsvoeding en zijn kool gaan afzetten als 'groen' medicijn. Een soort sapdrank als groenteversie van Yakult of een zakje met kleingesneden groenten. Het plan is nog in de beginfase. Hij is aan het onderzoeken hoe je de heilzame stoffen in kool op een vast peil houdt. Voor de afzet denkt hij aan ouderen in Duitsland, in Nederland is er meer concurrentie van kooltellers. Dave Duijf denkt dat hij over zo'n 5 jaar zijn kansen zal hebben verzilverd.

Bron: BNR, december 2008

Op basis van onderzoek is in de eerste fase van dit onderzoek een 17-tal competenties onderscheiden, die onderverdeeld kunnen worden naar kennis, kwaliteiten en persoonskenmerken (zie CLM/EIM, februari 2008).

Voor het ontwikkelen van competenties kunnen verschillende leerarrangementen worden ingezet. Een leerarrangement of leertraject is de combinatie van:

- een leeromgeving,
- activiteiten en
- werkvormen gericht op het ontwikkelen van competenties.

Sommige leerarrangementen richten zich specifiek op het ontwikkelen van vakkennis of bedrijfsmatige kennis, terwijl andere meer gericht zijn het ontwikkelen van kwaliteiten (bijv. netwerken) en het ontwikkelen van persoonskenmerken (bijv. doorzettingsvermogen).

1.2 Wat volgt in dit rapport

In het project 'Ondernemen met Toekomst' worden 4 fasen onderscheiden. In Fase 1 is aandacht geschonken aan definities en kaders rond (de ontwikkeling van) competenties en leeromgevingen en bijbehorende organisaties die aandacht schenken aan versterking van competenties. Dit is vastgelegd in een werkdocument 'Competenties en leerarrangementen voor het groene domein (CLM/EIM, februari 2008).

In Fase 2 is enerzijds een analyse gemaakt van ondernemerscompetenties die nodig zijn en versterking behoeven in de agrarische sector. Hoofdmoot van die analyse is het afnemen van een ondernemerschapscan bij een groot aantal agrarische ondernemers en de vergelijking van de uitkomsten daarvan met de uitkomsten van MKB ondernemers. De rapportage is te vinden in het EIM rapport 'Resultaten Scan Ondernemerschap (De Jong, 2008). Aanvullend zijn in Fase 2 interviews gehouden met vertegenwoordigers van aanbieders van leerarrangementen, zowel uit het onderwijs als uit het bedrijfsleven.

Anderzijds is in Fase 2 nagegaan welke leerarrangementen effectief zijn om de gewenste competenties voor innovatief ondernemerschap te versterken. Daarvoor is gebruik gemaakt van workshops, interviews, bronnenonderzoek en deelname aan relevante bijeenkomsten.¹

In het volgende hoofdstuk komen de competenties en vaardigheden voor innovatiegericht ondernemerschap in de agrarische sector aan de orde. In hoofdstuk 3 analyseren we het brede veld van leerarrangementen, eerst in het algemeen en vervolgens specifiek voor de agrarische sector. In hoofdstuk 4 gaan we na welke leerarrangementen zich aandienen voor het versterken van innovatiegericht ondernemerschap.

Schematisch:

Ondernemerscompetenties

Hoofdstuk 1

Voor innovatie benodigde competenties (volgens EIM-scan, experts en eigen analyse)

Hoofdstuk 2

Competenties getoetst aan leerarrangementen, succes- en faalfactoren

Hoofdstuk 4

Inventarisatie leerarrangementen

Verslag Fase 1

Typen arrangementen

Arrangementen ontleed: bouwstenen

Hoofdstuk 3

¹ Concreet:

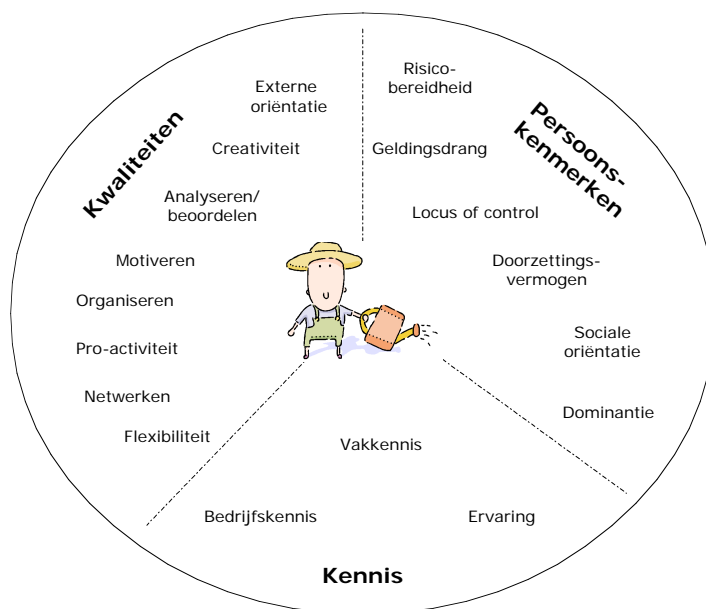
- een projectinterne workshop met ondernemers, onderzoekers en adviseurs (19/11/2008),
- interviews met aanbieders,
- literatuuronderzoek en internetverkenning naar bestaande leerarrangementen;
- gesprekken met ondernemers en aanbieders op de Dag van de Toekomst (10/11/2008);
- sessie 'Regional learning' (European Eemland Conference oktober 2008)
- themadag Ondernemerschap voor het Groene Onderwijs (18/11/2008);
- gesprekken met NAJK en Boerenbond Nederpeel over te ontwikkelen leerarrangementen.

2 Agrarisch ondernemerschap en innovatie

Over welke competenties dient een agrarisch ondernemer te beschikken om innovatief te kunnen ondernemen? De vraag stellen is eenvoudiger dan haar te beantwoorden. In de recente studie “De agrarische sector in Nederland naar 2020. Perspectieven en onzekerheden.” (Silvis e.a., 2009) staat te lezen: “Om het ondernemerschap te versterken, moet de aandacht vooral gericht zijn op specifieke competenties”, zonder in te gaan op welke competenties. Wel wordt een aantal aandachtspunten genoemd: vakmanschap en management als basisfactoren, competenties om netwerken te vormen en daarin te functioneren en het vermogen om op basis van ‘consumer concerns’ toegevoegde waarde in het bedrijf te creëren.

In fase 1 van dit onderzoeksproject stelden we al vast dat in de literatuur talloze indelingen bestaan van competenties voor ondernemerschap, deels refererend aan *agrarijsch* ondernemerschap, deels aan ondernemerschap in het algemeen. Uit deze veelheid hebben we een 17-tal competenties (kwaliteiten, persoonskenmerken en kennis) geselecteerd, waarvan we aannemen dat ze bijdragen aan ondernemerschap (de Jong, Mooibroek, van der Schans, Stevens en Vlaar; 2008). Vervolgens stelden we vast dat het bij innovatief ondernemerschap in dit project gaat om kwaliteiten en persoonskenmerken en in veel mindere mate om vakkennis.

Figuur 2.1 Competenties voor ondernemerschap gericht op innovatie



Van deze 17 competenties hebben we er een aantal geherformuleerd (bijv. dominantie en geldingsdrang in geloof in eigen kunnen; analyseren/beoordelen in reflectievermogen). Daarmee komen we tot de volgende competenties:

- Persoonskenmerken:
 - Sociale oriëntatie,
 - Risicobereidheid
 - Geloof in eigen kunnen

- Locus of control
 - Doorzettingsvermogen
- Kwaliteiten:
 - Organisationsvermogen
 - Motivatievermogen
 - Externe oriëntatie
 - Netwerkvermogen
 - Onderhandelen
 - Creatief vermogen
 - Flexibiliteit
 - Pro-actief vermogen
 - Reflectievermogen
- Kennis:
 - Vakkennis
 - Bedrijfskennis
 - Ervaring

In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar wélke van deze 17 competenties bij uitstek versterkt dienen te worden om het innovatievermogen van *agrarische* ondernemers te vergroten. Daarvoor maken we gebruik van drie verschillende bronnen:

1. de uitkomsten van de EIM-scan, waarin agrarische ondernemers worden vergeleken met MKB-ondernemers (2.1.)
2. interviews met enkele aanbieders van leerarrangementen in de agrarische sector (2.2.).
3. een eigen CLM-analyse van karakteristieken van ondernemerschap in de agrarische sector (2.3).

In paragraaf 2.4 volgt het antwoord op de vraag welke competenties met voorrang versterkt zouden dienen te worden met het oog op innovatief ondernemerschap (2.4).²

2.1 Hoe scoren agrarische ondernemers t.o.v. het MKB?

Uit de resultaten van de EIM ondernemersscan (de Jong, 2009) onder agrarische (n=705) en MKB ondernemers (n=193) komt naar voren dat agrarische ondernemers significant lager scoren op de volgende competenties:

Primair (++):

- Motivatievermogen
- Proactief vermogen
- Geloof in eigen kunnen
- Sociale oriëntatie

Secundair (+):

- Creatief vermogen
- Vasthoudendheid/doorzettingsvermogen
- Organisationsvermogen

Hierbij past een kanttekening. Deze ondernemersscan is een zelftest en meet dus indirect ook een zelfbeeld. Het is mogelijk dat agrarische ondernemers een lager zelfbeeld hebben dan MKB ondernemers. Deze mogelijkheid van een lager zelfbeeld is niet systematisch onderzocht, maar er zijn wel geluiden uit de niet-agrarische hoek (pers. Mededeling SGB0) die dit bevestigen. Agrarische ondernemers zijn meer op zichzelf, werken keihard en werken minder samen met anderen. Ze hebben daardoor ook min-

² Met deze – deels kwalitatieve, deels kwantitatieve - werkwijze streven we een zo adequaat mogelijk antwoord na, op basis van intersubjectiviteit.

der uitwisseling met andere ondernemers en kunnen zichzelf moeilijker vergelijken met anderen.

Naast kennis, kwaliteiten en persoonskenmerken zijn ook andere factoren van belang bij innovatief ondernemerschap, zoals toegang tot middelen, stimulering vanuit de directe omgeving (familie, vrienden, zakelijke contacten) en kenmerken van de bredere omgeving. Uit de EIM ondernemersscan komt naar voren dat voor agrarische ondernemers factoren uit de brede omgeving zoals concurrentie, technische turbulentie, afnemersdynamiek en marktgroei minder belangrijk zijn dan voor MKB ondernemers. Echter, de mate van regulering is in de agrarische sector significant hoger dan in de MKB sector. Deze resultaten zijn niet verrassend, gezien de kenmerken van de agrarische sector (zie verder paragraaf 2.3).

2.2 De kennisaanbieders over agrarisch ondernemerschap

Ook in gesprekken met aanbieders van leerarrangementen en kenners van (agrarische) ondernemers³ is gevraagd welke competenties huns inziens belangrijk zijn om verder te ontwikkelen. Dit leverde de volgende kwaliteiten en kenmerken op:

Primair (++):

- Motivatievermogen
- Vasthoudendheid/doorzettingsvermogen
- Sociale oriëntatie
- Organisatievermogen
- Flexibiliteit/aanpassingsvermogen
- Risicobereidheid

Secundair (+):

- Creatief vermogen
- Geloof in eigen kunnen
- Reflectie
- Onderhandelen

Veel van deze competenties komen terug in de 10 tips van VION-topman Van Doorn voor jonge agrarische ondernemers (zie tekstkader hieronder).

Tien tips van Daan van Doorn over ondernemerschap

Daan van Doorn, bestuursvoorzitter van vleesgigant VION, in een toespraak voor jonge agrarische ondernemers.

- 1 Wat wil ik zelf en wat kan ik zelf.
- 2 Geloof in eigen kunnen
- 3 Durf te kiezen, zet door
- 4 Ook risico's beperken.
- 5 Waarden en normen van je ouders, kies wel eigen lijn.
- 6 Zorg voor stimulerende omgeving; neem een coach.
- 7 Investeer in relaties op basis van vertrouwen.
- 8 Zorg dat geld direct binnen komt.
- 9 Ontwikkel een visie over 10 jaar.
- 10 Zorg voor open communicatie

Bron: Nieuwe Oogst 6 december 2008

³ Driessen, HAS-Kennistransfer, Greenery, Melkveeacademie, Syntens, MVO-Nederland.

Tijdens een workshop (november 2008) zijn de resultaten van de EIM scan en de gesprekken met kennisaanbieders voorgelegd aan ondernemers en vertegenwoordigers van intermediaire organisaties en kennisaanbieders. Zij gaven onder meer aan de competentie 'Externe oriëntatie' als zeer belangrijk te zien. Ook werd opgemerkt dat ervaringen uit de praktijk met agrarische ondernemers leren dat visie op de langere termijn, het weten waar men naar toe wil als ondernemer, erg belangrijk is. Dit vermogen heeft elementen in zich van de competenties Organisatievermogen en Reflectie.

2.3 De eigenheid van het agrarisch ondernemerschap

Er is veel geschreven over de 'ongewone' kanten van het *agrarische* ondernemerschap. Een boer is geen fietsenmaker, en ook geen directeur van een installatiebedrijf. Waarin zitten de verschillen? Een groot deel van de agrarische ondernemers is afhankelijk van en benut de natuurlijke omgeving.

De grondgebonden bedrijven zijn gericht op instandhouding van de bodem, omdat elk jaar opnieuw het inkomen gerealiseerd moet worden op en van die bodem. Continuïteit is daarom belangrijker dan rendement op korte termijn. Bovendien zit het rendement deels in het beheer en de waardestijging van de grond (vanwege de gronddruk, de locatie, e.d.)

Grondgebondenheid biedt ook ruime(re) ondernemersmogelijkheden voor groene, blauwe, zilveren en zorgdiensten en –producten (verbrede landbouw) en *biobased economy* (non food verwaardiging: materie en energie-inhoud). De precieze mogelijkheden hangen samen met de fysieke karakteristieken van het bedrijf: ligging, grootte, ruimte, etc.

In de agrarische sector is ook sprake van een relatief sterke verbondenheid van de ondernemer (en zijn/haar gezin) met de plek en de grond. De erfopvolging is nog erg dominant (Schnabel⁴ sprak destijds van een vorm van 'gesloten kaste'). Nieuw bloed is er heel weinig. Ook is er vaak sprake van een sterke verwevenheid van onderneming en gezin, iets wat vroeger ook in andere sectoren veel voorkwam (winkeliers, cafés...) maar vandaag de dag in de agrarische sector nog gemeengoed is. Vaak worden deze karakteristieken beschouwd als ongunstig voor vernieuwend ondernemerschap, alhoewel de grotere ervaring als ondernemer en het stammen uit een ondernemersfamilie ook positief zou kunnen uitwerken. Het wijst op een sterke interne 'drive' om te slagen in de voetsporen van vorige generaties.

Overigens is ook de institutionele omgeving van de agrarische ondernemer vanouds nogal gesloten. Weliswaar nemen vandaag de dag ook andere partijen een deel van de financiering voor hun rekening, maar de dominantie van de Rabobank is nog steeds groot. Voor het hele kennisnetwerk en de belangenbehartiging rond de agrarische sector geldt hetzelfde: het oude OVO-drieluik mag dan grotendeels 'vermarkt' zijn, de oude spelers zijn dat allerm minst. Opvallend is bijvoorbeeld dat op alle opleidingsniveaus de agrarische tak nog een eigen systeem heeft: AOC's, HAS, Wageningen. Inclusief een eigen financiering, deels van LNV. In de belangenbehartiging neemt LTO-Nederland een eigenstandige plaats in, naast VNO-NCW, ook in de SER.

Een andere karakteristiek betreft de geringe invloed die ondernemers hebben op de prijs van hun producten. Ten eerste zijn zij met vele anderen, en hebben meestal beperkte ruimte om van product (teelt) te wisselen. Ook zijn zij sterk afhankelijk van

⁴ P. Schnabel, directeur van het Sociaal-Cultureel Planbureau, in zijn befaamde essay 'Waarom boeren blijven?' voor minister Brinkhorst van LNV.

weersomstandigheden. Een en ander leidt tot vaak grote prijsschommelingen (sterke fluctuaties op een kleine tijdschaal), vooral voor bulkproducten (zuivel, graan, suiker, aardappelen).

Sowieso is de agrarische markt een aanbodgestuurde markt, voortkomend uit de jaren van de wederopbouw. Er was decennialang behoefte aan een ruim aanbod van relatief goedkoop voedsel en het beleid, zowel nationaal als Europees, was daarop ingesteld. Het maakt dat veel agrarische ondernemers nog betrekkelijk kort te maken hebben met vraagsturing. Kennis van de markt was lange tijd niet echt nodig en bovendien gedelegeerd naar intermediairs.

Om die reden is de ketenpositie van agrariërs (de primaire schakel) niet sterk. Zij leveren grotendeels niet of nauwelijks bewerkte producten met weinig toegevoegde waarde. De marges worden vooral in de volgende schakels gemaakt.

Anderzijds is de agrarische een erg *zichtbare* sector, omdat het werkgebied, zo'n 60-70% van het Nederlandse grondgebied, samenvalt met het woon- en recreëergebied van de meeste Nederlanders. Weliswaar vindt een groot deel van de productie letterlijk achter muren plaats (bijv. intensieve veehouderij, champignonteelt, e.d.), toch is de maatschappelijke *exposure* groot. En omdat de agrarische sector werkt met levende dierlijke en plantaardige organismen, is de maatschappelijke 'bemoeienis' per definitie groot, bijvoorbeeld als het gaat om genetische modificatie. In het geval van de veehouderij neemt die 'bemoeienis' op het punt van dierenwelzijn, ethiek, normen en waarden een steeds belangrijker plaats in.

Voorts, omdat een agrarisch ondernemer werkt in en met de natuur, is er een relatief grote kans op directe negatieve milieueffecten (bijv. nitraatuit- en afspoeling, ammoniak, uitspoeling van bestrijdingsmiddelen) en negatieve gezondheidseffecten (residuen van bestrijdingsmiddelen).

Met betrekking tot arbeid, wordt de agrarische sector gekenmerkt door relatief veel *piekarbeit* en seizoensarbeid. Dat heeft direct gevolgen voor de ondernemer als werkgever.

Tot zover een aantal 'eigenaardigheden' van de agrarische sector, die van invloed zijn op de vraag welke ondernemerscompetenties belangrijk zijn. Maar eerst dient zich de vraag aan: zijn dit 'eigenaardigheden' van alle tijden? Welke trends – binnen en buiten de land- en tuinbouw – zijn waarneembaar die direct consequenties hebben voor het ondernemerschap?

Land- en tuinbouwers *blijven* werken met levend materiaal. Hoewel de moderne techniek vele delen van het agrarische productieproces heeft "geïndustrialiseerd" en de planten en dieren soms tot 'dingen' lijken te degraderen, het werken met levend materiaal blijft een cruciaal onderscheid met de gangbare maakindustrie.

Onmiskenbaar is een proces van schaal*vergroting* gaande (zie ook bijlage 1), dat nieuwe eisen stelt aan ondernemerschap, bijvoorbeeld op het gebied van werkgeverschap, loonadministratie, onderhandelen, etc.

Ook is een proces van schaal*verbreding* waarneembaar, waarbij naast de hoofdproducten nieuwe pijlers onder het bedrijfsinkomen worden geschoven: verwerking tot een waardevoller product (bijv. aardappelen tot chips), inkomsten uit groene en blauwe diensten, agro-toerisme, zorglandbouw, etc. Uiteindelijk kan dit zelfs leiden tot een ondernemerskeuze om van een neventak de hoofdtak te maken.

De hoeveelheid wet- en regelgeving waarmee ondernemers te maken hebben, is sterk toegenomen, zowel van lokaal/regionale overheden als nationale en Europese. Maar

ook vanuit het bedrijfsleven neemt de regelgeving toe (bijv. Eurogap). De administratieve lasten nemen in omvang navenant toe, zij het dat de laatste jaren aan een vermindering wordt gewerkt door bijv. digitalisering (LNV-Loket).

Zoals in veel economische sectoren, is de hoeveelheid techniek enorm toegenomen, recent bijvoorbeeld de intrede van GPS-systemen. Het heeft geleid tot meer gemak en meer productie per arbeidskracht, maar ook tot grotere investeringen, meer behoefte aan scholing, meer inhuur van vreemde arbeid (loonwerk). Meer in het bijzonder heeft de introductie van ICT bijgedragen aan tijdwinst, en mogelijkheden voor schaalvergroting/arbeidsbesparing. De hoeveelheid onderzoekskennis neemt ook almaar toe, en daarmee de druk op ondernemers om daarvan kennis te nemen via vakbladen, voorlichting, studiegroepen, etc.

De maatschappelijke 'bemoeienis' met het reilen en zeilen in de agrarische sector blijft toenemen, zowel via een groeiende vraag naar kwaliteitsproducten (nieuwe kansen!) als via monitoring van en kritiek op productiemethoden. Dat vergt nieuwe ondernemerskwaliteiten en meer externe oriëntatie.

De (internationale) concurrentie zal ook in de komende jaren toenemen. Zo zal na de afschaffing van de melkquotering in 2015 de concurrentie tussen melkveehouders groeien. Ongetwijfeld zal daarmee een groter beroep worden gedaan op de competentie risicobereidheid.

Na de financiële crisis van 2008 blijkt er nieuwe interesse in financiering van de landbouw. Beleggers tonen belangstelling voor de weliswaar minder (snel) renderende maar veel waardevastere investeringen in de agrarische sector. Dat biedt agrarische ondernemers zicht op een sterkere onderhandelingspositie op de kapitaalmarkt. Ondernemerschap zal daarbij een belangrijk onderscheidende kwaliteit zijn.

Onze conclusie t.a.v. benodigde competenties/vaardigheden is dat een groter beroep zal worden gedaan op:

Primair (++)

- Sociale oriëntatie: open blik op de samenleving en contacten met maatschappelijke partijen;
- Geloof in eigen kunnen: zeker in een periode waarin de ondernemer moet anticiperen en inspelen op maatschappelijke reacties op 'exposure; van het agrarisch bedrijf, inclusief beleidsontwikkelingen nationaal en Europees;
- Risicobereidheid: nieuwe stappen durven nemen maar ook goed omgaan met risico's;

Secundair (+):

- Externe oriëntatie: alertheid op externe ontwikkelingen en innovatiekansen.
- Doorzettingsvermogen: juist in tijden van grotere fluctuaties (vgl. de huidige op-en-neer gaande melkprijzen) is deze kwaliteit zeer gevraagd;
- Onderhandelen: als ondernemer opereren in een vraaggestuurde markt. 'Onderhandelen' kan ook gezien worden als onderdeel van het door de ZLTO gebruikte begrip 'alliantievaardigheden' om allianties te bouwen met relevante partijen in de (bredere) omgeving waarin de ondernemer opereert.

2.4 De voor innovatief ondernemerschap benodigde competenties

In de volgende figuur vatten we de uitkomsten van de EIM-Ondernemersscan, de gesprekken met kennisaanbieders en de eigen CLM-analyse samen.

Tabel 2.2 Scores competenties die versterking behoeven.

	EIM-vergelijking met MKB (2.1)	Expert-judgement aanbieders (2.2)	CLM-analyse (2.3)
Sociale oriëntatie	++	++	++
Risicobereidheid	+/-	++	++
Geloof in eigen kunnen	++	+	++
Organisatievermogen	+	++	
Motivatievermogen	++	++	
Doorzettingsvermogen	+	++	+
Netwerkvermogen		+	
Onderhandelen		+	+
Creatief vermogen	+	+	
Flexibiliteit		++	
Proactief vermogen	++		
Reflectievermogen		+	
Externe oriëntatie			+
Locus of control			
Vakkennis			
Bedrijfskennis			
Ervaring			

Op basis van bovenstaande verkenning kunnen we zes competenties onderscheiden versterking behoeven met het oog op innovatief ondernemerschap:

- Sociale oriëntatie /externe oriëntatie⁵;
- Risicobereidheid of risicomangement;
- Geloof in eigen kunnen.
- Organisatievermogen;
- Motivatievermogen;
- Doorzettingsvermogen.

In mindere mate gaat het om:

- Onderhandelen;
- Creativiteit;
- Flexibiliteit;
- Netwerken;
- Pro-activiteit;
- Reflectievermogen.

⁵ Wij stellen voor externe en sociale oriëntatie hierna samen te nemen in de zin van openheid naar de samenleving en contacten/samenwerking met maatschappelijke partijen en alertheid op externe kansen en ontwikkelingen.

3 Leerarrangementen voor versterking van agrarisch ondernemerschap_____

Valt ondernemen te leren? De meningen over deze vraag zijn verdeeld. Sommigen denken dat ondernemen 'in de genen' zit. Anderen denken dat bepaalde competenties zeker te ontwikkelen zijn, zoals vakkennis en bedrijfskundige kennis. Kwaliteiten en persoonskenmerken zijn wel te ontwikkelen, maar hiervoor 'leren' in de traditionele zin van het woord is lastiger.

Binnen de agrarische sector zijn er verschillende mogelijkheden voor ondernemers om hun ondernemerschap te ontwikkelen. Sommige aanbieders richten zich specifiek op het ontwikkelen van innovatieve concepten of het helpen opstarten van een nieuw bedrijf (bijv. via een *businessincubator*). Andere aanbieders bieden hulp bij het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties. Ook zijn er activiteiten gericht op het ontwikkelen van ondernemerschap in de praktijk van alle dag. In dit hoofdstuk zetten we de verschillende typen van leerarrangementen op een rij.

3.1 Leerarrangementen

Een leerarrangement kan omschreven worden als een samenhangende combinatie van een aantal leeractiviteiten, leermiddelen en werk- en begeleidingsvormen.

Er zijn geen vaststaande vormen van leerarrangementen. In feite bevatten leerarrangementen een aantal bouwstenen die op verschillende wijzen kunnen worden gecombineerd en tot verschillende 'bouwwerken' kunnen leiden. De WUR gebruikt een ideaaltypische indeling van leerarrangementen waarbij de naam als metafoor dient voor een aantal activiteiten (Schaafsma en Verstegen, 2008).

Overzicht 3.1 Mogelijke indeling van leerarrangementen⁶.

Leerarrangement	Typering	Werkvormen
Masterclass	Master (ondernemer) geeft voorbeelden, aanwijzingen, valkuilen in inspiratie	College, storytelling, cases
Clinic	Expert geeft training, intensieve coaching	Demonstratie, practicum, training, workshop
Atelier	Creativiteitsessie	Brainstormen, mindmapping, (zelf)reflectie, storytelling scenario-ontwikkeling
Laboratorium	Oplossen van een probleem door experimenteren met oplossingen	Probleemanalyse, onderzoek, praktijksimulaties, concept-ontwikkeling

⁶ Ook wel aangeduid met Inspirerende Leeromgevingen (ILO's) Gielen e.a. (2006).

Vervolg overzicht 3.1

Leerarrangement	Typering	Werkvormen
Academie	Van wetenschap naar praktijk, kenniscirculatie van onderzoek(ers) naar praktijkproblemen en toepassingen.	Colleges, lezingen, symposia, seminars
Studio	Deelnemers werken groepsgewijs aan een probleem	Training, oefening, samenspel en routines ontwikkelen
Ondernemerscafé	In het café delen ondernemers, experts en stakeholders ervaringen en inzichten, netwerken en doen nieuwe kennis op	Lezingen met discussie, team quiz, sociodrama, digitale ondersteuning
Boksring	Competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt, wedstrijd of spel elementen	Management/simulatie games, ondernemersspel, quiz, productontwerp
Keukentafel	Veilige omgeving om persoonlijke ervaringen te delen, feedback en reflectie	Dialogoog, groepsgesprek, adviesgesprek, 360 graden feedback
Utopia	Vanuit gezamenlijk ideaal werkt een groep deelnemers aan een praktijkprobleem	Interview, debat, discussie, onderhandelen, probleemanalyse
Studieclub	Uitwisseling van praktijkervaringen	Bedrijfsbezoek, bedrijfsaudit, spiegel van ondernemer
Expeditie	Kijken naar andere sectoren, bedrijven, landen, inspiratie opdoen	Studiereis op onderzoek, benchmarken

Bron: Schaafsma en Verstegen, 2008.

3.1.1 Leerarrangementen in de agrarische sector: een eerste verkenning

Het koppelen van bestaande leertrajecten aan deze metaforen is niet altijd eenvoudig. Hieronder is daartoe een aanzet gedaan voor de agrarische sector. In het project 'KLAS' waarin ondernemers en ketenpartijen ervaringen uitwisselen zitten vooral elementen van de 'Masterclass', maar ook enkele elementen van 'Atelier'. Een *businessincubator*, het starten van een nieuw bedrijf als spin-off van wetenschappelijk onderzoek, kan ondergebracht worden bij 'Laboratorium'. Te denken valt aan het ontwikkelen van zilte productiesystemen voor de productie van zilte groenten in combinatie met aquacultuur. Ook het ontwikkelen van innovatieve concepten zoals 'De Kas als Energiebron' kan als een experiment worden opgevat maar heeft ook elementen van 'Academie'.

KLAS – Partners in Ondernemerschap

In het project KLAS zijn directievoorzitters van Friesland Foods, VION, Agrifirm en The Greenery in direct contact gebracht met vooraanstaande boeren en tuinders uit de keten. De 17 deelnemende boeren en tuinders bezochten gezamenlijk elk bedrijf, luisteren naar de visie van de ketenpartner en zetten daar hun eigen visie naast. Hierdoor ontstond een stimulerend contact, wederzijds begrip en energie om gezamenlijk te werken aan toekomstgerichte plannen. Onderzoekers en docenten traden op als organisatoren, procesbegeleiders en rapporteurs. De resultaten van het project zijn vertaald in het onderwijs in het project 'Van Class naar Klas'.

Bron: Hietbrink en Oosterhoff, 2008.

Overzicht 3.2 Voorbeelden van leerarrangementen in de agrarische sector.

Leerarrangement	Voorbeeld agrarische sector
Masterclass	Masterclass glastuinbouw; Partners in Ondernemerschap (KLAS).
Clinic	Expert geeft training, intensieve coaching.
Atelier	Creativiteits sessie.
Laboratorium	Businessincubator.
Academie	Meekrapverwerkingbedrijf, met wetenschappelijke onderzoekers naar meekrap; Zoektocht naar semigesloten telen onder glas door ondernemers, onderzoekers en voorlichters. Kennis Op de Akker.
Studio	Project 'Veldleeuwerik' waarin akkerbouwers in regiogroepen met hulp van adviseurs werken aan verduurzaming; Community of Practice, bijvoorbeeld CoP rond stadslandbouw.
Ondernemerscafé	Melkveeacademie met regionale melkvee cafés. Maandelijks WUR- Businesscafé Wageningen.
Boksring	Prijsvraag stalontwerp; Hortibusiness game; Spel klimaatvriendelijk melkvee houden.
Keukentafel	Adviesgesprekken met vertegenwoordigers van afnemers, banken, toeleveranciers, werken met een ondernemerscoach.
Utopia	'Zien is geloven': melkveehouders werken m.b.v. klimaatmeetlat aan CO2 reducerende maatregelen in de melkveehouderij; netwerk BoerenBuur om relatie stad-platteland te versterken.
Studieclub	Praktijknetwerk verantwoorde veehouderij. Studieclubs in de biologische fruitteelt. Begeleiding van telersgroepen o.a. met intervisieaanpak; Varkensnet Oost-Nederland met gebruik van internetfaciliteiten en netmentor.
Expeditie	Studiereizen NAJK, bedrijfsbezoeken.

Het concept 'Melkvee café' past bij 'Ondernemerscafé', gezien het centraal stellen van de uitwisseling tussen melkveehouders en de voorwaarde van begeleiding van melkveehouders door een collega melkveehouder.

In de 'Plattelandsacademie' gaat het vooral om het inbrengen van leervragen van regionale partijen en ondernemers in het reguliere onderwijsproces en lijkt het accent iets meer te liggen op innovaties in de onderwijspraktijk dan op innovaties in de ondernemerspraktijk.

De 'Studieclub' is een veel gebruikt leerarrangement in de agrarische sector (zie ook het voorbeeld hieronder), net als de 'Keukentafel'.

Bedrijfsnetwerk Biologische fruitteelt

Het bedrijfsnetwerk biologische fruitteelt is opgericht in 2007 en kent 8 themagroepen. De deelnemers voeren zelf experimenten uit op hun bedrijven en zijn direct betrokken bij lopend onderzoek van PPO of LBI. De activiteiten van het netwerk bestaan uit studiedagen, groepsbijeenkomsten en praktijkgerichte demo's. Onderzoek uit het buitenland wordt al input gebruikt bij discussies en ook worden bezoeken gebracht aan teeltbedrijven, o.a. in België om te kijken hoe daar bepaalde teeltproblemen worden aangepakt.

Leerarrangementen kunnen zich richten op het begeleiden van ondernemers in de verschillende fasen van het probleemoplossingproces of meer eenmalig gericht zijn op het ontwikkelen van bepaalde competenties zoals tijdmanagement.

Innovatie en probleemoplossend model

Het innovatieproces komt overeen met het probleemoplossingmodel, van idee/probleem tot realisatie. Bij het doorlopen van het probleemoplossingproces kunnen verschillende werkvormen gebruikt worden, bijvoorbeeld:

- Bewustwording van de eigen situatie: ondernemersscan, analyse van de bedrijfsresultaten, simulatieprogramma;
- Probleemanalyse: bedrijfsanalyse, sterkte/zwakte analyse;
- Ontwikkelen van oplossingen: gebruik van (wetenschappelijke) kennis/kennismakelaar, op zoek gaan naar inspirerende voorbeelden elders, coaching om nieuwe horizonten te verkennen.
- Formuleren van plannen: opstellen businessplannen, ontwikkelen nieuwe concepten om uit te proberen en actieplannen om deze te realiseren.
- Experimenteren op kleine schaal: pilots;
- Implementatie van de innovatie op grotere schaal/bedrijfsschaal.
- Evaluatie en aanpassing.

Bedrijfsanalyse als eerste stap

De GIBOgroep biedt haar klanten een 3-daagse cursus bedrijfsanalyse aan. In 2006 en 2007 namen in totaal zo'n 500 bedrijven (800 personen) deel aan deze cursus. GIBO stimuleert ondernemers om ook hun (zakelijke) partner mee te nemen. De cursus is gericht op de 'persoon' van de agrariër, gecombineerd met een bedrijfsdoorrekening. De deelnemers maken tijdens de cursus een bedrijfsontwikkelingsplan en presenteren dit aan andere agrarische deelnemers.

Na een analyse kan ook een deel van het proces van planvorming tot implementatie worden doorlopen met de ondernemer(s). Zo volgt Syntens een individuele aanpak en stelt samen met de ondernemer een Innovatieactieplan op.

Syntens innovatie Quick Scan en innovatie-actieplan

Syntens werkt met de individuele ondernemer in 4 stappen om innovatie op te starten.

Stap 1 Innovatie Quick Scan

Online kan de ondernemer in ca. 10 minuten de Innovatie Quick scan doen om het innovatievermogen van de onderneming in beeld te brengen t.o.v. collega-bedrijven en een beeld te krijgen waarom innovaties in het bedrijf wel/geen succes hebben en wat er kan verbeteren.

Stap 2 Bespreken van de resultaten

Als de ondernemer bij het invullen van de scan adresgegevens achterlaat neemt een adviseur van Syntens contact op om de resultaten van de test door te spreken.

Stap 3 Advies op maat

In een aanvullende scan krijgt de ondernemer een beeld van sterkten en zwakten van het bedrijf en bespreekt hij met de adviseur de innovatiekansen. Dit kan resulteren in een concreet plan van aanpak voor een specifiek aandachtspunt.

Stap 4 Innovatieactieplan

Een stap verder gaat het innovatieactieplan wat een traject betreft voor meerdere innovaties. In het plan wordt ook begeleiding voorzien voor een langere periode.

Juist de laatste stappen in het innovatieproces, het realiseren van kansen, vraagt om doorzettingsvermogen, risico's durven te nemen en nieuwe wegen te blijven zien. Hier kan stimulators van anderen helpen om niet voortijdig op te geven en toch de stap te zetten.

Leerarrangementen kunnen gericht zijn op individuele ondernemers of op groepen van ondernemers. De samenstelling van deze groepen kan meer of minder homogeen zijn (bijvoorbeeld ondernemers uit een zelfde sector) of juist heterogeen om het oplossende vermogen te vergroten door vanuit verschillende invalshoeken te kijken. Een afwisseling van individuele werkvormen en groepsworkvormen is ook mogelijk.

Intervisie in telersgroepen

Vanuit HAS Den Bosch worden een aantal telersgroepen begeleid. Het gaat om telersgroepen van 5-6 personen die zo'n 6-7 keer bij elkaar komen. De kosten voor deelname bedragen € 350,- per persoon. Een van de gebruikte werkvormen is intervisie. Bij intervisie brengt een deelnemer een probleem in en wordt op gestructureerde wijze in verschillende rondes door de andere deelnemers aan dit probleem gewerkt.

Bij leerarrangementen gericht op innovatie kunnen onderwijs en wetenschap een belangrijke rol spelen. Vanuit het groene onderwijs is de Groene Kennis Coöperatie hierop gericht, en ook diverse WUR onderzoeksprogramma's. Er zijn enkele leerarrangementen waarbij het groene onderwijs zich als enige aanbieder richt op ondernemers, zoals het project 'Groen ondernemerschap' van het AOC Clusius college. Vaak gaat het bij een leerarrangement om een samenwerking tussen aanbieders uit het groene onderwijs en andere organisaties.

Daarnaast zijn er leerarrangementen buiten het groene onderwijs die gericht zijn op ondernemerschap, zoals de Businessschools van verschillende universiteiten en HBO opleidingen of deeltijdopleidingen zoals de NCOI Businessschool.

Leerarrangementen voor ondernemers vanuit het groene onderwijs

Het AOC Clusius college in Noord-Holland voert het project 'Groen Ondernemerschap' uit. Zo'n 35 ondernemers nemen deel aan dit project.

De 'Leergang voor ondernemersvaardigheden' voor boomtelers is een initiatief van de Kamer van Koophandel, Boomkwekersvereniging, WUR-PPO, Rabobank, ALFA, LTO en de Boomteeltstudieclub

De 'Associate Degree Ondernemerschap' van Van Hall Larenstein is een tweejarige deeltijdopleiding op hbo niveau en is bedoeld voor (jonge) ondernemers met een afgeronde mbo-opleiding die al enkele jaren werkervaring hebben, bijvoorbeeld op het agrarisch bedrijf thuis. De rode draad in deze opleiding is het coachingstraject. Bij de start van de opleiding wordt een ondernemerstest gedaan. De resultaten worden vertaald in een persoonlijk ontwikkelingsstraject, met oefeningen en trainingen. Het persoonlijke ontwikkelingsplan moet uitmonden in een ondernemersplan voor het eigen bedrijf. Tijdens de opleiding zijn de studentondernemers elkaars 'sparring partner'.

Er zijn ook vele partijen buiten het onderwijsdomein die leer- en kennisarrangementen ontwikkelen en aanbieden voor ondernemers. Aanbieders kunnen ketenpartijen zijn, zoals de afnemers of toeleveranciers (Zuivelcoöperaties, Avebe, Cehave, Agrifirm) , maar ook brancheorganisaties (LTO, NAJK, Product- en Bedrijfsschappen), dienstverlenende organisaties (banken, accountants) of intermediairs en agentschappen (Syntens, Senter-Novem).

Naast leerarrangementen voor ondernemers om innovatie te bevorderen zijn er ook institutionele vormen van samenwerking om kansen voor innovatie te zien en te benutten. Vaak gaat het hier om geïnstitutionaliseerde samenwerking tussen vertegenwoordigers van relevante partijen bijvoorbeeld in de vorm van een innovatieplatform, zoals het innovatieplatform Glastuinbouw Oostland of het Innovatieplatform Boomteelt.

3.2 Leerarrangementen in de agrarische sector: nader ontleed

Er is, kortom, een groot aantal leerarrangementen in de agrarische sector. Veel leerarrangementen zijn sector gericht, maar ook zijn er sectoroverstijgende leerarrangementen. Een uitputtend overzicht van al deze leerarrangementen zal ons inziens niet bijdragen aan een groter inzicht. Alleen al het aantal initiatieven en leerarrangementen vanuit het onderwijs gericht op ondernemerschap komt uit op een 25-tal (zie brochure 'Van kennis op de plank naar 'kennissen in beweging!'). Wij stellen voor om de verschillende leerarrangementen te 'ontleden' naar de elementen of bouwstenen die er onderdeel van uit maken. Met behulp van deze ontleding kunnen we hierna de bouwstenen van een adequaat leerarrangement aangeven.

Bouwstenen voor leerarrangementen

Leerarrangementen worden opgebouwd uit verschillende bouwstenen:

- Doelgroep
- Type competentie waar leerarrangementen zich op richten
- Type aanbieders van leerarrangementen (privaat/publiek)
- Type begeleiding
- Toegang tot leerarrangementen (kosten, instapeisen)
- Duur en intensiteit
- Locatie van het leerarrangement
- Methoden en werkvormen

3.2.1 Doelgroep

Een in de agrarische sector veel gebruikte indeling van bedrijven naar innovatiebereidheid is de indeling naar koplopers, volgers, peloton en achterblijvers. Deze indeling is een agrarische variant op de theorie van the 'Diffusion of innovations' van Rogers (1983) met als categorieën:

- Innovators (2,5%)
- Early adopters (13,5%)
- Early majority (34%)
- Late majority (34%)
- Laggards (16%)

Echte innovatoren verwezenlijken vaak hun ideeën tegen de gangbare orde in. Sterker, hun innovaties komen er niet zelden juist vanwege de knellende regelgeving. Te-

gelijktijd hebben zij vaak meer toegang tot onderzoek en financiële middelen. Ze gaan zelf op zoek naar mogelijkheden om hun ideeën te realiseren en ervaren niet zelden dat onderzoek en regelgeving achterblijven bij hun innovaties (zie Brochure 'Innoveren tegen de wet'). Deze innovatieve kopgroep heeft waarschijnlijk het minste behoefte aan geïnstitutionaliseerde vormen van leerarrangementen.

Early adopters en early majority komen niet in innovatiegerichte beweging door knellende regelgeving, zij hebben goede voorbeelden nodig en juist beleidsmatige ruimte om de innovaties te adopteren.

De meeste leerarrangementen richten zich impliciet op de 'early adopters tot 'late majority'. Voorbeelden van leerarrangementen voor de verschillende categorieën zijn:

- Vroege volgers: Project Koeien en Kansen, Food Nutrition Delta
- Late volgers: Melkveeacademie, Leergang ondernemersvaardigheden Boomtelers
- Peloton: Melkveecafé, Agrifirm Fruitteeltklantendag
- Alle ondernemers (inclusief de achterblijvers): 'verplichte' leerarrangementen om te voldoen aan regelgeving, bijvoorbeeld voor het behoud van een spuitlicentie, maatregelen in het kader van het mestbeleid, etc.

Deelnemers Nieuwe Wegen

Uit de evaluatie van het NAJK project 'Nieuwe wegen voor jonge ondernemers' blijkt dat de deelnemers die op de activiteiten afkomen niet de grote innovatieve ondernemers zijn. Wel zijn het ondernemers die iets nieuws willen op het bedrijf en gemotiveerd zijn om te vernieuwen. Degenen die deelnemen hebben vaak al een idee, een denkrichting of zien een kans op het bedrijf. Een knelpunt is wel om de motivatie vast te houden.

Als resultaat van het project zijn zo'n 80 businessplannen geformuleerd. Van de deelnemers was 65% man en 35% vrouw. Opvallend was dat juist de vrouwen goed uitgewerkte businessplannen aanleverden.

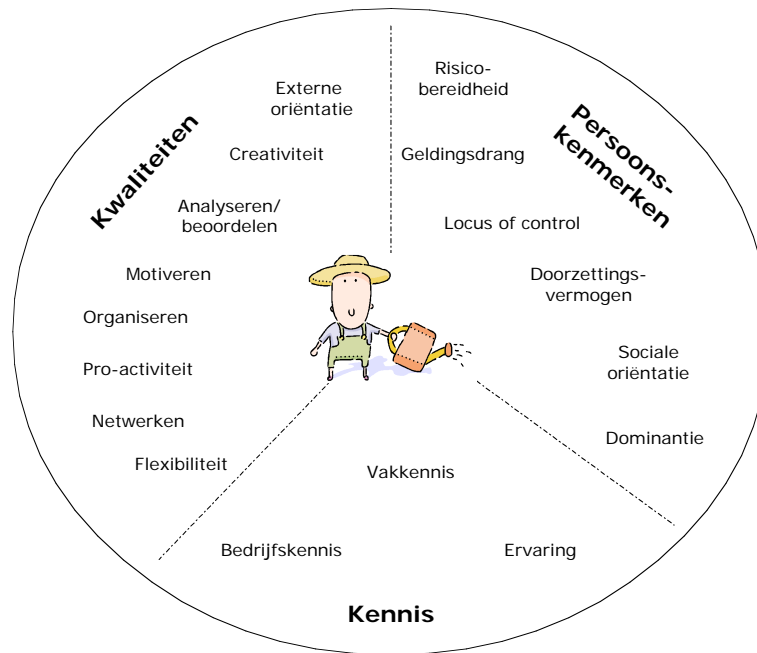
Bron: Lessons learned, Eindrapportage Nieuwe wegen, NAJK.

3.2.2 Type competenties

Leerarrangementen kunnen zich richten op het ontwikkelen van verschillende typen competenties (zie ook figuur 3.1):

- Vakkennis, bijvoorbeeld de Pluimveeacademie;
- Bedrijfskundige en marktgerichte kennis, zoals cursussen vanuit GIBO of Flynth Advies en Accountancy, maar ook het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties zoals in het project Plattelandimpuls;
- Ervaring vergroten of systematiseren, bijvoorbeeld door bij- en nascholing vanuit AOC's, leren van ervaringen van anderen in een Masterclass.
- Kwaliteiten, zoals netwerken in studiegroepen of in een melkveecafé.
- Persoonskenmerken, zoals bewustwording van deze kenmerken middels een zelfscan of reflectie en feedback op het eigen gedrag met hulp van een ondernemerscoach.

Figuur 3.1 Competenties voor ondernemerschap gericht op innovatie



Veel leerarrangementen zijn gericht op de kenniscompetenties. Volgens het EIM onderzoek dragen kenniscompetenties voor zo'n 33% bij aan ondernemerschap gericht op innovatie. Dat betekent dat kwaliteiten en persoonskenmerken gezamenlijk van groot belang zijn, zoals externe en sociale oriëntatie, analyseren/beoordelen, creativiteit en pro-activiteit, netwerken en doorzettingsvermogen.

Aandacht voor kwaliteiten en persoonskenmerken

De ZLTO biedt de mogelijkheid aan van een ondernemerscoach. Zij kijken naar persoonskenmerken van ondernemers o.a. via het Enneagram en naar voorkeuren bij ondernemers als het gaat om ondernemersrollen (vakman, manager, etc.). Ook LTO-Noord biedt aan leden-ondernemers een persoonlijke coach aan. De ondernemerscoaches van LTO Noord Advies werken met de OPQ persoonlijkheidstest. Deze test is een objectieve analyse van ondernemervaardigheden, managementkwaliteiten, talent als teamspeler en leiderschapvermogen. Ook krijgt de ondernemer inzicht in zijn wijze van denken, organiseren, hoe hij zich manifesteert en hoe hij zijn doelen realiseert. Kortom: de OPQ-test geeft zelfkennis, die essentieel is om ondernemerschap in te vullen.

3.2.3 Type aanbieders

Er zijn veel aanbieders op de markt van leerarrangementen:

- Het groene onderwijs, zoals AOC's, CAH-Plattelandsacademie, WUR-Veehouderijnetwerken, PTC+.
- Agentschappen of Intermediairs met financiering vanuit de overheid, zoals Syntens, MVO-Nederland.
- Ketenpartijen, zowel afnemers en verwerkers als toeleveranciers, bijvoorbeeld de Greenery, CONO Caring Dairy, Agrifirm, Heineken/Agrarische Unie met Friends in Rotation bedrijven.

- Belangenbehartigers en brancheorganisaties, zoals LTO en NAJK, productschappen, telersverenigingen.
- Dienstverleners, zoals GIBO, Rabobank, ABN-AMRO.
- Branchevreemde organisaties, zoals Kamer van Koophandel, Driessen Consultancy, EIM.

Het voordeel van arrangementen aangeboden vanuit de sector zelf is dat aanbieder en vrager elkaars taal en vak verstaan. Een nadeel is dat men eerder geneigd is vanuit de eigen (keten)positie te blijven denken en in eigen denkpatronen blijft 'hangen'. Een frisse blik van buiten en een kijkje buiten de deur kunnen juist helpen om op nieuwe ideeën en invalshoeken te komen.

Leren van MKB adviseurs

Het project 'Nieuwe wegen voor ondernemers' kende een stuurgroep met vertegenwoordigers van NAJK, ZLTO, LNV en GIBO Groep, elk met hun eigen invalshoek. In de uitvoering is gewerkt met MKB adviseurs/GIBO groep. Het bleek nuttig voor agrarische ondernemers om feedback op hun plannen te krijgen van MKB adviseurs. Vragen zoals 'Wat wil ik verdienen' zijn niet zo gebruikelijk in de agrarische wereld.

Bron: Lessons learned, Eindrapportage Nieuwe wegen, NAJK.

3.2.4 Type begeleiding

Voor de verschillende leerarrangementen worden verschillende typen begeleiding ingezet, zowel inhoudelijk als procesmatig. Vaak wordt ook ingezet op een combinatie van expertises.

Vormen van begeleiding zijn:

- Vaktechnische begeleiding: bedrijfsvoorlichter, buitenmedewerker van toeleveranciers (Agrifirm, Agrarische Unie);
- Bedrijfskundig: boekhouder, accountant;
- Onderzoeker met inbreng uit de wetenschap en monitoring van resultaten, bijvoorbeeld bij een businessincubator of pilot;
- Netwerkfacilitator uit de eigen sector: melkveeacademie;
- Onafhankelijke procesbegeleider: Plattelandsimpuls;
- Coach meer gericht op de 'zachte vaardigheden': ZLTO Ondernemerscoach, digitale coach.

Uit ervaringen (o.a. Syntens) blijkt dat een adviseur met affiniteit met de sector, maar met toch een 'blik van buiten', heel goed werkt. Een begeleider kan naast een inhoudelijke en procesmatige rol ook andere rollen vervullen zoals kennismakelaar en het faciliteren van toegang tot nieuwe netwerken.

Innovatiemakelaars

Het innovatieprogramma Food & Nutrition Delta wordt uitgevoerd in dialoog met het Ministerie van Economische Zaken. Het werkt via netwerken en platforms aan 'New business development' in de voedingsmiddelenindustrie, inclusief de MKB sector. Het programma is gericht op het 'post-harvest' gedeelte van de industrieketen, met thema's als o.a. bio- ingrediënten en functionaliteit, consumentengedrag, veiligheid en conservering. Het programma kent twee lijnen: Marktgedreven innoveren en Investeren in competentieontwikkeling. Voor de programmalijs 'Marktgedreven ondernemen' zijn zes innovatiemakelaars aangesteld die bedrijven assisteren bij het bouwen en realiseren van innovatie-ideeën.

3.2.5 Toegang

Bij toegang gaat het om de instapeisen, selectiemechanismen en kosten. Er zijn enige verschillen te signaleren tussen de verschillende leerarrangementen:

- Open inschrijving: de meeste leerarrangementen staan open voor alle deelnemers.
- Selectie: voor de meeste leerarrangementen is er geen duidelijke selectieprocedure. Wel kan het aantal deelnemers beperkt zijn.
- Kosten: veel leerarrangementen zijn gratis, zoals begeleiding door Syntens of deelname aan veehouderijnetwerken. Voor andere arrangementen betalen de deelnemers een bepaalde prijs, zoals voor de teeltgroepen intervisie met begeleiding van HAS Den Bosch, de ondernemerscoaches van ZLTO (€ 125,-/uur voor leden, voor niet-leden een hogere prijs) en de deelname aan de driedaagse GIBO cursus. Soms is er ook sprake van een geringe bijdrage, zoals voor bijeenkomsten van studieclubs en VVB's.

Kosten voor deelname aan leerarrangementen

Voor de driedaagse cursus van de GIBO-groep liggen de werkelijke kosten rond de € 1700,- per bedrijf. Een deelnemend bedrijf betaalt echter € 600,-. De cursus wordt breed aangeboden. Het zijn vooral melkveehouders en akkerbouwers die deelnemen aan deze cursus. Voorheen was het arrangement ook wel gericht op de varkenshouderij en de glastuinbouw (in samenwerking met DLV/PPO). Aan het eind van de cursus vindt een schriftelijke evaluatie plaats, wat soms leidt tot bijsturing op de inhoud. Het arrangement wordt goed ontvangen en men is bereid ervoor te betalen, gezien de deelnamecijfers.

3.2.6 Duur en intensiteit

Sommige leerarrangementen zijn eenmalig, andere zijn meerdaags of uitgespreid over een langere periode van een aantal maanden tot een paar jaar of zelfs semi-permanent:

- Eenmalig: excursie, ondernemerscafé, clinic, Dag van de Toekomst, Ondernemersdag Multifunctionele Landbouw;
- Meerdaags: studiereis, cursus, horti businessgame, GIBO-driedaags;
- Over een langer interval: ondernemerscoach, digitale coach, teeltgroepen;
- Semi-permanent: studiegroep, een kennisnetwerk of een innovatieplatform.

Halfjaarspel 'HortiBusinessGame'

Deelnemers aan het HortibusinessGame kunnen zich individueel of als groep aanmelden en betalen een inschrijfgeld van 100 Euro. Zij zijn in het spel ondernemer op een tuinbouwbedrijf en starten vanuit een zelfde uitgangspositie van tomatenteeltbedrijf of een rozenteeltbedrijf. De markt wordt gevormd door zeven spelers die het in een poule tegen elkaar opnemen. Er kan geleverd worden aan drie (export)markten. Vooraf krijgen de deelnemers een spelhandleiding en een reader met informatie over marktgericht ondernemen, innovatie, de balanced scorecard, teamrollen, etc. Er zijn in totaal 8 spelrondes, elk van 3 weken. Ondernemers kunnen gedurende het spel marktonderzoek inkopen. Een centrale computer verwerkt de beslissingen van de ondernemers. Bij het bepalen van de winnaar kijkt de spelleiding naar het bedrijf wat de beste prestaties heeft geleverd op het gebied van financieel rendement, innovatie, personeel en consumenten.

Eenmalige en meerdaagse activiteiten hebben een functie voor de bewustwording, het nadenken over het eigen bedrijf of het opdoen van ideeën. Kortom, voor het zien van kansen. Voor het omzetten van kansen in innovaties en deze realiseren is meer tijd nodig en zijn arrangementen over een langere periode noodzakelijk. De frequentie van begeleiding kan variëren gedurende deze periode of verband houden met 'critical events'.

3.2.7 Locatie van het leerarrangement

De plaats waar het leerarrangement zich afspeelt kan op of buiten het bedrijf plaatsvinden. Het eigen erf afgaan kan op zich al onderdeel uitmaken van het arrangement om zo bij te dragen aan bewustwording en het opdoen van ideeën. Het naar elders afreizen doet waarschijnlijk meer een beroep op zijn/haar competenties van netwerken en sociale oriëntatie om met anderen in gesprek te raken. Wel zijn 'keukentafelgesprekken' op het eigen erf belangrijk om in een vertrouwelijke sfeer de eigen bedrijfs-situatie en de haalbaarheid van ideeën te bespreken en deze te relateren aan de eigen kwaliteiten en persoonskenmerken.

Voorbeelden van leerarrangementen op verschillende locaties zijn:

- Eigen bedrijf/keukentafel: coach, boekhouder, veevoervoorlichter;
- Ander bedrijf: studieclubs, Koeien en Kansen;
- Opleidings- of onderzoekslocatie: HAS, AOC, PTC+, proefbedrijf;
- Publieke locatie, lokaal of regionaal: café of dorps huis (VVB's, Melkveeacademie);
- Publieke locatie landelijk: Masterclass, Partners voor Ondernemerschap, Dag van de Toekomst, Dag Netwerk Platteland.

3.2.8 Methoden en werkvormen

Voor de keuze van methoden en werkvormen is het raadzaam om rekening te houden met leerstijlen van ondernemers, met een afwisseling van praktijk en theorie, van het zelf doen en het observeren en leren van ervaringen van anderen.

Verschillende werkvormen en methoden worden gebruikt in de diverse leerarrangementen:

- Uitwisseling van ervaringen in studiegroepen en netwerken: telersgroepen in de Biologische fruitteelt, ondernemersgroepen in het project Veldleeuwerik, digitale netwerken;
- Observeren: open dagen, bedrijfsbezoek;
- Experimenteren: Horti Business Game, pilots, businessincubators.
- Zelfreflectie: ondernemersscans.

Voor innovatie is het belangrijk om ook werkvormen te gebruiken die creativiteit stimuleren.

Leerstijlen en werkvormen

Leerstijlen betreffen de wijze waarop mensen het beste leren. De bekendste indeling van leerstijlen is die van Kolb (1976) waarbij hij uitgaat van vaardigheden die men gebruikt bij het doorlopen van de leercyclus:

- Zelf ondergaan van concrete ervaringen (concrete actie)
- Reflecteren op eigen ervaringen/ observeren van anderen (reflectieve observatie)
- Reflecties inpassen in een theoretisch kader (abstracte conceptualisatie)
- Theoretische inzichten uitproberen in de praktijk (actieve experimentatie)

Op basis van deze vaardigheden onderscheidt Kolb 4 leerstijlen:

- Beslisser: combinatie van abstracte conceptualisatie en actieve experimentatie
- Dromer: nadruk op concrete ervaringen en reflectieve observatie
- Denker: nadruk op reflectieve observatie en abstracte conceptualisatie
- Doener: gericht op actieve experimentatie en concrete ervaringen

Naast persoonlijke voorkeuren voor leerstijlen kunnen sommige leerstijlen ook meer vertegenwoordigd zijn in bepaalde beroepsgroepen. Onder ondernemers is het waarschijnlijk dat doeners en beslissers sterker aanwezig zijn. Echter het inspelen op de leerstijl dromers en denkers is ook belangrijk om tot nieuwe ideeën en innovatie komen. In het gebruik van werkvormen is het zaak om verschillende leerstijlen aan te spreken en niet altijd in dezelfde fase van de leerproces te starten.

3.3 Conclusie

In de agrarische sector vinden we van alle typen leerarrangementen al wel voorbeelden. Het aanbod is aanzienlijk en neemt nog steeds toe. Het aanbod lijkt soms ook wat ongericht (bijv. ondernemerscoaches) en evaluaties van de werking ervan zijn niet of nauwelijks beschikbaar.

In het kader van dit project is het van belang in te zoomen op die arrangementen die gericht zijn op innovatief ondernemerschap bij de zgn. 'volgers' in de agrarische sector.

In hoofdstuk 3 hebben we leerarrangementen ontleed aan de hand van de volgende bouwstenen:

- Doelgroep (type ondernemer)
- Type competenties van de doelgroep(en) waar leerarrangementen zich op richten.
- Type aanbieders van leerarrangementen (privaat/publiek).
- Type begeleiding (vakinhoudelijke en procesmatige expertise, type organisatie waar de begeleider aan verbonden is).
- Toegang tot leerarrangementen (kosten, instapeisen).
- Duur en intensiteit.
- Locatie van het leerarrangement
- Methoden en werkvormen.

Deze bouwstenen kunnen we gebruiken om bestaande leerarrangementen te analyseren en nieuwe leerarrangementen te construeren. In hoofdstuk 4 geven wij een overzicht van enkele *algemene* ervaringen met leerarrangementen in de agrarische sector en vervolgens een beredeneerde koppeling van benodigde competenties en leerarrangementen. In hoofdstuk 5 zullen we deze bouwstenen dan gebruiken voor het formuleren van een Programma van eisen voor de te ontwikkelen en te testen leerarrangementen.

4 Innovatiegerichte leerarrangementen in de agrarische sector

4.1 Inleiding

We weten welke competenties met voorrang versterking behoeven met het oog op innovatief ondernemerschap in de agrarische sector. We hebben ook een gestructureerd beeld van de leerarrangementen die in de sector reeds worden aangeboden c.q. kunnen worden aangeboden. Welke arrangementen zijn nu bij uitstek geschikt voor het versterken van de benodigde competenties?

Er is geen wetenschappelijke informatie beschikbaar over de effectiviteit en de efficiëntie überhaupt van leerarrangementen.⁷ Dit vereist meer systematisch evaluatieonderzoek, en valt buiten het bestek van dit project.

Om toch een onderbouwde keuze te maken voor het testen van bepaalde leerarrangementen, koppelen we in dit hoofdstuk de competenties aan arrangementen. (paragraaf 4.3.) We hebben dat gedaan op basis van intersubjectiviteit, samen met onderzoekers van de WUR Vakgroep Educatie en Competentiestudies.

Maar eerst gaan we in op een aantal *algemene* ervaringen met leerarrangementen in de agrarische sector.

4.2 Succes- en faalfactoren van leerarrangementen

Op basis van gesprekken met aanbieders en vragers en de resultaten van de workshop met aanbieders van leerarrangementen en agrarische ondernemers (november 2008) de besprekingen is een aantal succes- en faalfactoren geïdentificeerd voor te ontwikkelen leerarrangementen.

Doelgroep: motivatie en passie

De motivatie van ondernemers is essentieel. Externe factoren kunnen helpen om het gevoel van urgentie te versterken, zoals een sector of bedrijf in moeilijkheden. Externe bedreigingen kunnen maken dat men zaken anders zal moeten aanpakken of bedreigingen moet zien om te zetten in kansen (b.v. als bepaalde bedrijfsactiviteiten of uitbreiding moeilijk zijn als een bedrijf gelegen is naast een Natura 2000 gebied).

Andere motivatie gelieerde succesfactoren zijn:

- Vraaggestuurd arrangement: analyse van behoeften van ondernemers, uitgaande van hun eigen bedrijfssituatie.
- Een economische reden voor een innovatie, de verwachte waarde van een innovatie voor het bedrijf.

Ook werkt het goed als competentieontwikkeling en innovatie starten vanuit het interesseveld, de passie of affiniteit van de ondernemer, bijvoorbeeld hun interesse voor

⁷ Dit wordt bevestigd door de WUR Vakgroep Educatie en Competentiestudies.

machines, logistiek, energieproductie of teeltkundige aspecten. Vanuit hier kan dan naar het gehele bedrijf worden gekeken om innovaties te ontwikkelen.

Type aanbieder

- Aanbieders van leerarrangement hebben affiniteit met en kennis van de sector, zonder een direct sterk eigen belang. Echter, ook sectorale dienstverleners en ketenpartijen zijn belangrijk.

Type begeleiding

Voor begeleiding werden als succesfactoren genoemd:

- Beschikbaarheid van goede bedrijfsadviseurs en begeleiders.
- Een persoonsgerichte en bedrijfsgerichte aanpak door een bedrijfsadviseur/ondernemerscoach, afgestemd op specifieke mogelijkheden van ondernemer en bedrijf.
- Een (ondernemers)coach kan van buiten de sector komen, maar moet wel het goede psychologische profiel hebben. Vroege 'volgers' hebben vaak een bevestiging nodig.

Toegang tot leerarrangementen

- Kosteloos voortraject. Bij de uitvoering van het traject zou het kostendekkend kunnen zijn, maar bij voorkeur wordt voor de doelgroep 'volgers' het gehele leertraject gratis aangeboden. Vernieuwers of koplopers zijn bewust op zoek naar input en willen daarvoor betalen, maar voor de doelgroep 'volgers' ligt dit anders. Dit wordt ondersteund door ervaringen uit het leertraject 'Groen ondernemerschap' (zie tekstkader hieronder).

Ervaringen leertraject 'Groen Ondernemerschap'

In de periode juli 2005 – december 2007 heeft het Clusius College in Noord-Holland een leertraject, met financiering van Europese gelden, aangeboden aan (startende) agrarische ondernemers in de regio. Na een ondernemersscan konden deelnemers meedoen aan een aantal thematrajecten zoals Groen Management, Personeelsmanagement, Financieel Management, Commercieel Management en Persoonlijke Effectiviteit. Met name het onderdeel Persoonlijke Effectiviteit werd positief beoordeeld. Hier werd gewerkt met een docent-coach van het Clusius College en een externe coach. Zo'n 60 ondernemers namen gratis deel aan dit traject.

In 2008 is getracht dit onderdeel in de markt te zetten voor een prijs van € 595,- inclusief intake, 4 dagdelen 'contactmomenten' en begeleiding nadien. Een uitgebreide mailing heeft 5 potentiële kandidaten opgeleverd. Ervaringen uit andere trajecten leert dat ondernemers weinig tijd en geld vrij willen en kunnen maken voor leertrajecten, m.n. bij eenpersoonsbedrijven.

Duur en intensiteit

- Aandacht voor de tijdsdruk: agrarische ondernemers hebben het (in bepaalde seizoenen) erg druk en hebben de neiging dit soort leeractiviteiten tot een minimum te beperken.
- Bij collectieve start zorgen voor een goed vraaggestuurd moment.
- De intensiteit van een leerarrangement zou ook vraaggestuurd moeten zijn, zodat er verschillende intensiteiten kunnen zijn.
- Bij coaching kan het gaan om een periode van maximaal 2 jaar, met een intensiteit van 2-10 gesprekken van 1,5 – 2 uur.

Locatie

Sommigen vinden het van belang dat de locatie een vertrouwde omgeving is, anderen zijn van mening dat de locatie er minder toe doet. Als ondernemers geïnteresseerd zijn komen ze wel. Bij een individuele benadering is de locatie bij voorkeur eerst het eigen bedrijf. In een voorbereidend traject met een collectieve aanpak is een regionale locatie belangrijk.

Methoden en werkvormen

Aspecten die van belang zijn voor het kiezen van methoden en werkvormen zijn:

- Persoonlijk contact en uitwisseling tussen ondernemers.
- Bedrijfsbezoeken en excursies om concrete innovaties in de praktijk te zien en te bespreken, en de toepassing hiervan voor het eigen bedrijf te kunnen beoordelen.
- Voorkeur voor kleine groepsdiscussies, intervisie, keukentafelgesprekken, individuele coaching.
- Samenstelling groepen: ondernemers, samen met ketenpartijen en partijen van buiten de sector.

Daarnaast worden succesfactoren genoemd die gerelateerd zijn aan de economische en politieke omgeving van de ondernemer en de toegang tot middelen (kennis, kapitaal):

Markt

- Een gedifferentieerde markt waarin onderscheid (kwaliteit, smaak, etc.) wordt 'beloond' zorgt voor een positieve prikkel en zet ondernemers aan om te innoveren (zie ook tekstkader 'Komkommertijd').
- Ondernemers die niet te ver af staan van de markt en de (uiteindelijke) klant krijgen informatie over wensen en behoeften, hetgeen omgezet kan worden in kansen om te benutten.
- Bij een ketenaanpak, bijvoorbeeld via praktijknetwerken die ketenpartijen aan elkaar koppelen, krijgt men meer zicht op de hele keten en ook op innovatiemogelijkheden en wat dit betekent voor het eigen bedrijf.

Komkommertijd

Innovatie kan starten vanuit een goede financiële positie, maar vaak ook uit nood. Vroeger werden tuinbouwproducten 'op naam' geveild. Daarna werd overgegaan op het anonieme blokveilen. Goede komkommers kwamen zo bij de slechtere, zonder herkomsttracering, en telers konden zich niet onderscheiden. Matig presterende tuinders gingen gemakkelijker een '6-jes gedrag' vertonen aangezien het product toch wel werd verkocht.

Met het instellen van een beloningssysteem bij de Greenery in 2000, gericht op de wensen en eisen van de klant, werd differentiatie weer interessant voor telers. En innovatie ook. In de komkommersector gaat het niet goed, en is de nood hoog. Vergeleken met de tomatensector is er weinig productvariatie binnen de komkommersector. Telers komen nu bij elkaar in netwerkachtige bijeenkomsten om ideeën te toetsen. Binnen een coöperatie als de Greenery is er echter dan ook een spanningsveld tussen samenwerken en concurreren met je collega.

Toegang tot wetenschappelijke kennis

- Vergroten van de toegankelijkheid van wetenschappelijke kennis.

Financiële/fiscale stimulans

- Fiscale voordelen voor investeringen. Het gaat hier dan al om het realiseren van innovaties.
- Externe stimulans of financiële prikkel, b.v. via rentekorting bij kredietverlener.

Er zijn ook faalfactoren genoemd voor leerarrangementen:

- Administratieve rompslomp en bureaucratie bij subsidies;
- Vergunningenbeleid;
- Onvoldoende doorstroming/interactie tussen kennis uit het onderzoek en ondernemerspraktijk.

In feite betreffen de faalfactoren omgevingsfactoren die van belang zijn bij het realiseren van innovaties (vergunningen) en de toegang tot middelen (kennis, kapitaal).

Bij het denken over innovaties en leerarrangementen is het ook van belang om te kijken hoe innovaties kunnen ontstaan. Wetenschappelijke kennis is een belangrijke stimulans voor innovatie. Er zijn echter ook innovaties die niet direct uit wetenschappelijk onderzoek voortkomen. Zo is de biologische landbouw gestart vanuit agrarische ondernemers en maatschappelijk geëngageerde groepen en is het onderzoek naar biologische landbouwsystemen pas later op gang gekomen. Veel innovaties komen voort uit ondernemers zelf, al of niet in samenwerking met ketenpartijen of maatschappelijke actoren.

Beleid voor innovatie

“Als we innovatie in het MKB met succes willen stimuleren zal het overheidsbeleid veel beter moeten aansluiten bij de leefwereld van ondernemers. Minder ingewikkelde regels en administratieve rompslomp. En meer aandacht en geld voor kennistoepassing. In dit land worden honderden miljoenen geïnvesteerd in kennisontwikkeling, in fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. Prachtig natuurlijk, maar wat heb je eraan als die kennis nergens ‘landt’?

Bron: Interview met voorzitter MKB-Nederland, Loek Hermans in ‘Ondernemerschap in Innovatie’.

4.3 Leerarrangementen voor innovatief ondernemerschap

Welke leerarrangementen zijn nu het meest geëigend met het oog op de benodigde competenties en vaardigheden? Om deze vraag te beantwoorden, scoren we hierna de in 3.1. onderscheiden *typen* leerarrangementen op de mate waarin ze zijn gericht op de benodigde competenties. We hebben daarbij ook de vakgroep Educatie en Competentiestudies (ECS) van WUR geraadpleegd (zie Tabel 4.1). UITLEGGEN

In dit onderzoeksproject gaat het niet om de 5-10% ‘koplopers’, de meest ondernemende agrariërs, maar om de groep daarachter, de ‘volgers’. Enkele arrangementen scoren voor alle competenties hoog tot zeer hoog, maar zijn – zo wordt ook door externe partijen bevestigd – niet erg adequaat richting de ‘volgers’. Dat geldt met name voor het arrangement Laboratorium, bij uitstek geschikt voor de categorie ‘koplopers’: het vraagt om veel risicobereidheid, creativiteit en vaak intensieve samenwerking met wetenschappers.

Tabel 4.1 Competenties en mate waarin een leerarrangement bijdraagt aan het versterken van deze competenties*.

	Motivatie- vermogen	Vasthou- dendheid /doorzettin gsvermo-	Externe en sociale oriëntatie/ netwerken	Organisa- tie- vermogen	Risico- bereidheid	Geloof in eigen kun- nen
Masterclass	+	0	+/-	0	0	+
Clinic	+	++	0	+/-	+/-	+
Atelier	++	0	+	0	0	+
Laboratorium	++	+	++	++	++	++
Academie	+	0	0	0	0	0
Studio/generale repetitie	+	+	+	++	+	+
Ondernemerscafé	+	0	++	0	0	0
Boksring	++	++	0	0	++	++
Keukentafel	+	0	++	+	0	++
Utopia	++	+	+	+	+/-	+
Studieclub	+	0	+	+	0	+
Expeditie	+	++	++	0	++	++

* Inschatting op basis van 'best judgement'. Er zijn geen wetenschappelijke data beschikbaar voor het aangeven van de relatie leerarrangement en competentie.

Legenda: 0=geen effect; +/-: mogelijk licht positief effect; + positief effect; ++ zeer positief effect.

Aangegeeld zijn de leerarrangementen die goed scoren en bij uitstek geschikt lijken voor de categorie 'volgers'. De leerarrangementen boven in de linkerkolom zoals Masterclass, Clinic en Atelier zijn in principe iets meer gesloten en meer georganiseerd van buitenaf, vaak met een expert (b.v. een succesvol ondernemer, adviseur) van buitenaf. Linksonder vinden we leerarrangementen zoals Studieclub en Expeditie die vragen om meer initiatief van de deelnemer zelf. Bij expeditie gaat het niet om een 'georganiseerde excursie' maar om het zelf verkennen van onbekende 'verten'. Het leerarrangement Studieclub en Keukentafel zijn voor agrarische ondernemers bekende leerarrangementen.

Bij Clinic gaat het vaak om korte en intensieve trajecten waarbij de deelnemer probeert om iets onder de knie te krijgen, iets gaat oefenen of presteren. Bij Atelier gaat het vooral om het brainstormen, het 'out-of-the-box' denken, het elkaar stimuleren. Dit kan een positief effect hebben op het eigen kunnen. Bij de Studio/Generale Repetitie gaat het om een proces wat je als groep deelnemers ingaat, maar waar je ook je eigen aandeel moet 'bewaken'.

Het is evident dat alle leerarrangementen in principe positief scoren op het motivatievermogen. Het leerarrangement 'Academie' is vooral gericht op kennisoverdracht en draagt weinig bij aan de ontwikkeling van vaardigheden zoals doorzettingsvermogen of sociale oriëntatie.

Op basis van deze toetsing komen we tot de keuze voor een aantal voorkeursarrangementstypen, waarbij vooral de Clinic en de Boksring adequaat zijn voor de doelcategorie 'Volgers'. Deze leerarrangementen richten zich sterk op de competentie 'vasthoudendheid/doorzettingsvermogen', wat belangrijk is het bij het realiseren van ideeën en plannen. Bij de 'Boksring' is er een competitief element wat ook als vergelijkselement of referentie kan fungeren om ondernemers te motiveren en gaande te houden. Juist bij 'Volgers' is het zich t.o.v. anderen meten een belangrijk punt. Ook speelt bij de Boksring risicomanagement een rol, het inschatten hoe de 'tegenstander' zich zal gedragen en wat dat van de persoon zelf vraagt qua reactie. Bij de Clinic speelt het spiegelen en het coachen een belangrijke rol bij het op andere wijze aanpakken en oplossen van vragen en problemen om de eigen 'valkuilen' te vermijden.

De typen leerarrangement 'Clinic' en 'Boksring' zijn minder gericht op externe en sociale oriëntatie, daarvoor zijn het 'Ondernemerscafé' en de 'Expeditie' weer meer geschikt.

4.4 Conclusies

Op basis van de analyse van de mate waarin leerarrangementen bepaalde competenties versterken en de inventarisatie van succes- en faalfactoren voor leerarrangementen komen we tot onderstaande conclusies voor wat betreft de verschillende bouwstenen.

Type competentie en leerarrangement

Op basis van de resultaten van de EIM scan en 'Expert judgment' denken we aan een combinatie van elementen van het type leerarrangement Clinic, Boksring, Ondernemerscafé/Expeditie, Generale Repetitie en Utopia.

Tabel 4.2 Competenties en leerarrangementen.

Te ontwikkelen competentie	Type Leerarrangement
Motivatievermogen: mensen motiveren/overtuigen	Utopia
Doorzettingsvermogen/vasthoudendheid	Clinic
Externe en sociale oriëntatie/netwerken	Ondernemerscafé, Expeditie
Organisatievermogen	Generale repetitie
Risicomanagement	Clinic-coaching; Boksring
Geloof in eigen kunnen	Boksring

In de 'Clinic' gaat het om begeleiden en intervisie, gericht op motivatie, vasthoudendheid en geloof in eigen kunnen. In de 'Boksring' gaat het om het elkaar scherp houden, een competitief element gericht op creativiteit, proactiviteit en geloof in eigen kunnen. Daarnaast zijn voor het ontwikkelen van de competenties 'sociale en externe oriëntatie' elementen uit het type 'Ondernemerscafé' en 'Expeditie' nuttig.

Doelgroep

Dit project richt zich op de categorie 'Volgers' binnen de doelgroep agrarische ondernemers. Op basis van de EIM scan en gesprekken met betrokken partijen is een aantal competenties geïdentificeerd die versterking behoeven bij deze categorie 'Volgers'. Echter, het is wel van belang om aan te sluiten bij de behoeften en wensen van de doelgroep zodat zij gemotiveerd zijn om deel te nemen aan leerarrangementen.

Type aanbieders en begeleiders

Aanbieders moeten kennis hebben van en affiniteit met de agrarische sector, zonder direct eigen belang. Ook is persoonlijke begeleiding belangrijk, bijvoorbeeld in de vorm van een bedrijfsadviseur of een ondernemerscoach.

Toegang tot leerarrangementen

Motivatie is een belangrijke instap voor een succesvol leertraject. Deze motivatie kan mede voortkomen uit externe noodzaak tot innovatie. Kosten voor deelname aan een leertraject (bovenop eigen tijdsinvestering en reiskosten) zijn een belangrijke overweging voor ondernemers. Een belangrijke succesfactor is lage kosten of in het geheel geen kosten voor deelname aan het leerarrangement zelf.

Duur en intensiteit

De duur en intensiteit moeten afgestemd worden op de agrarische kalender: in sommige perioden van het jaar hebben agrarische ondernemers weinig tijd voor leeractiviteiten. Daarnaast lijkt men weinig geneigd te zijn om tijd vrij te maken voor intensievere en langdurige leertrajecten en de tijd aan 'contactmomenten' (met de daarbij behorende reistijd) beperkt te willen houden.

Bronnen

Aequor, 2007. Kwantitatieve arbeids- en onderwijsmarktinformatie voedsel en leefomgeving.

Biemans, H. 2008. Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers. In: Onderzoeksprogramma Competentieontwikkeling op het terrein van voedsel en groen – Over inspireren en competentiegericht leren in het Groen. Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies WUR, Wageningen.

Bommel, K.H.M., J.H. Jager en M.J. Voskuilen, 2007. Dynamiek in bedrijven. Schatting aantal starters, bedrijfsovernames en –beëindigingen in de land- en tuinbouw. LEI, Den Haag.

Brouwer, G., 2008. Vruchtbare samenwerking. Bedrijfsnetwerk Biologische Fruitteelt: actief en betrokken. In: EKOLAND, 10-2008, p. 24-25.

De Jong, J., M. Mooibroek, F. Van der Schans, P. Stevens en L. Vlaar, 2008. Competenties en leerarrangementen voor het groene domein. Fase 1 Voorbereiding onderdeel competenties 'Ondernemen met Toekomst'. CLM, Culemborg/EIM, Zoetermeer.

De Jong, J., 2009. Resultaten Scan Ondernemerschap. EIM, Zoetermeer.

Haaren, V. En M. van der Pool, 2008. Je coach altijd om de hoek. In: Leren in organisaties, november 2008, p. 35-36.

Gielen, P. H. Biemans en M. Mulder, 2006. Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers. Aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders. Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies WUR, Wageningen.

Hietbrink en Oosterhoff, 2008. Van 'kennis op de plank' naar 'kennissen in beweging!'. Onderwijsdag Ondernemerschap, Dronten 18 november 2008. LNV, AgroCenter en Groene Kennis Coöperatie.

Lessons learned, Eindrapportage Nieuwe wegen, NAJK.

Schaafsma en Versteegen, 2008. Inspirerende leeromgevingen (ILO's) voor het ontwikkelen van ondernemerscompetenties. WUR, Wageningen.

Syntens, Smaakmakers Innovatiekrant Food & Agri, Editie 2008.

Presentatie Nieuwe Wegen NAJK

Bijlage 1 De ondernemingsstructuur in de agrarische sector

De agrarische ondernemingsstructuur wordt vanouds gekenmerkt door relatief veel primaire producenten, beperkte flexibiliteit om van product/teelt te veranderen, relatief grote vreemde vermogens en sterke marktordening van overheidswege, vooral in de grondgebonden sectoren. Dat wil zeggen dat de schaalvergroting en de sanering van kleinere bedrijven relatief laat op gang kwam. Maar dat proces is dan ook onverbiddeijk gaande.

Het aantal agrarische bedrijven in Nederland kwam in 2007 uit op 77.000, waarvan ca 50% graasdierbedrijven. De daling in het aantal agrarische bedrijven is nog steeds gaande (zie Tabel 1) en daarmee het aantal agrarische ondernemers en ook het aantal werkzame personen in de agrarische sector. Uitzonderingen zijn sectoren die aansluiten op nieuwe trends op het platteland: de paardenhouderij, de zorglandbouw, e.d. Ook blijkt dat 14% van de agrarische ondernemers wel eens buiten het eigen bedrijf werkt als Zelfstandige Zonder Personeel.

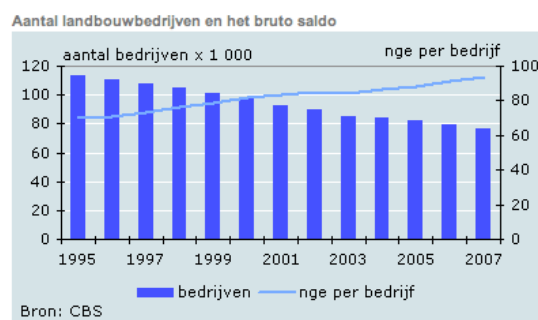
Tabel 1 Aantal agrarische bedrijven per sector (1985-2007).

Sector	Jaar					
	1985	1990	1995	2000	2005	2007
Akkerbouw	17560	16265	14663	13749	12358	11366
Tuinbouw	18907	17965	15889	13281	10239	9054
Blijvende teelt	5753	5762	5750	5146	4520	4452
Graasdieren	63381	58326	54613	47075	41098	39127
Hokdieren	12756	11807	10414	8382	6083	5771
Dier/gewas Combinaties	17542	14778	11873	9850	7532	6971
Totaal	135899	124903	113202	97483	81830	76741

Bron CBS, 2008.

Terwijl het aantal bedrijven afneemt, neemt het aantal nge per bedrijf toe (zie Figuur 1). Dit betekent dat naast vakkennis ook nieuwe competenties, zoals bedrijfskennis en management, belangrijker worden.

Figuur 1 Aantal landbouwbedrijven en het bruto saldo 1995-2007.



Hieronder passeren de verschillende deelsectoren de revue.

Veehouderij

Het merendeel van de bedrijven in de veehouderij bestaat uit eenpersoonsbedrijven. Bij grondgebonden rundveehouderij ligt het percentage eenpersoonsbedrijven op 89%, in de varkenshouderij en de pluimveehouderij ligt dit percentage op resp. 72% en 77% (Aequor, 2007). Het aantal werkzame personen in de veehouderij is ruim 105.000. Hierbij zijn meewerkende gezinsleden en onregelmatige krachten niet meegerekend. Het aantal werkzame personen op bedrijven met rundvee, varkens en pluimvee is gedaald. Er is echter een toename van het aantal paardenhouderijen en het aantal arbeidskrachten inde paardenhouderij.

De ontwikkeling van bedrijven in de dierlijke productie zal sterk afhangen van regulerende wet- en regelgeving op Europees en nationaal niveau (melkquota, milieuwetgeving (ammoniakbeleid, nitraatrichtlijn en KRW) kijk op dierenwelzijn en de maatschappelijke acceptatie van veehouderijen (discussie rond megastallen, gemengde bedrijven in het landschap). Naar verwachting zullen bedrijven in de veehouderij meer moeten gaan investeren in monitoring en maatregelen op het gebied van dierenwelzijn, diergezondheid en voedselveiligheid. Het investeringsniveau voor een nieuw bedrijf is erg hoog. Kapitaal is van oudsher opgebouwd, met name in grond. Nieuwe starters zijn veelal mensen die een bestaand bedrijf overnemen, in veel gevallen het bedrijf van de ouders. Branchevreemde toetreding in de primaire sector wordt bemoeilijkt door de onzekerheden en hoogtes van rendementen.

Een belangrijke ontwikkeling in de veehouderij is het opzetten van nevenactiviteiten als het aanbieden van zorgtaken en recreatiemogelijkheden en productie en verkoop van streekproducten.

Onder de werkenden in de veehouderij heeft een ruime meerderheid een opleiding op MBO niveau. Op termijn worden wel enkele knelpunten voorzien in de personeelsvoorziening. Uit een onderzoek van Aequor naar de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt in de varkenshouderij, blijkt dat de varkenshouders verwachten dat hun bedrijfstak complexer wordt. Hierdoor zal meer gespecialiseerd vakmanschap nodig zijn vanwege schaalvergroting, toetreding tot nieuwe markten, voedselveiligheid en gezondheid. Er is vooral behoefte aan medewerkers op middenkaderniveau die het management van het bedrijf over kunnen nemen als de ondernemer niet aanwezig is.

Akkerbouw

Zowel het aantal akkerbouwbedrijven als het aantal personen werkzaam in de akkerbouw is dalende. Er is sprake van schaalvergroting en ook van toenemende specialisatie. Andere ontwikkelingen zijn verweving met veehouderij en vollegrondsgroenteteelt. Naast markttechnische aspecten heeft dit ook te maken met toenemende belangstelling en kansen voor de levering van biomassa voor biobrandstoffen en groene grondstoffen.

Tuinbouw

Tuinbouw omvat zowel de teelt van voedingsgewassen en sierteeltproducten (incl. bloembollen), zowel in bedekte als vollegrondsteelten. De tuinbouw is qua productie- en exportwaarde veruit de belangrijkste agrarische sector in Nederland, bijna volledig verantwoordelijk daarvoor is de glastuinbouw. Het areaal glastuinbouw is de laatste jaren nagenoeg onveranderd gebleven. Het aantal bedrijven is echter wel gedaald, evenals het aantal werknemers. Door de schaalvergroting wordt bredere kennis als management, personeel en organisatie, logistiek, techniek en juridische kwesties steeds belangrijker.

Het aandeel werknemers met een tijdelijk dienstverband wordt steeds groter t.o.v werknemers met een vast contract. In de sector vollegrondsgroente is meer dan 40% van het personeel een tijdelijke kracht. Dit heeft ondermeer te maken met piekarbeid. In alle onderscheiden subsectoren binnen de tuinbouw heeft meer dan de helft van de werkenden een VMBO. MBO 1 en 2 opleidingsniveau. Tussen de 2 en 8 procent had in 2006 een HBO of WO diploma.

Verbrede landbouw

Naast de verbreding als tweede tak, bijvoorbeeld bij een veehouderij (zie hierboven) of een akkerbouwbedrijf, zijn er ook steeds meer bedrijven waar de verbreding per saldo de hoofdtak is geworden. Zo zijn er bedrijven gericht op plattelandsrecreatie, paardenhouderij, natuur- en landschapsbeheer en – met name – zorg. In 2007 waren er ruim 600 zorgboerderijen, waar mensen met een zorg- of hulpvraag een passende vinden en/of meewerken. Dit is bijna een verdubbeling van het aantal van 372 zorgboerderijen in 2003.

Deze gespecialiseerde verbrede landbouwbedrijven vragen een specifiek ondernemerschap, waarbij competenties als externe oriëntatie (PR, gastvrouw- en manschap) en personeelsmanagement steeds belangrijke worden.

Loonwerkbedrijven

Loonwerkbedrijven komen vaak voort uit de primaire agrarische sector of zijn agrarische bedrijven met loonwerk voor derden als 'neventak'. Loonwerkers komen op veel agrarische bedrijven en kijken vanuit hun technische invalshoek naar mogelijke innovaties. Een voorbeeld is het gebruik van de sleepdoek waarmee het gebruik van bestrijdingsmiddelen wordt teruggebracht. Loonwerkers kunnen een rol spelen bij zowel het stimuleren als ook het verspreiden van innovaties.

Dynamiek in bedrijven

Het aantal nieuwe bedrijven is stijgende (van 164 in 2001 tot 333 in 2005). Start van een geheel nieuw bedrijf vindt vooral plaats in de glastuinbouw, in de vorm van een BV. Tweederde van de startende bedrijven en driekwart van de overnames vindt plaats via een maatschap. Een maatschapsperiode duurt gemiddeld 12 jaar (Van Bommel et al., 2007).

Afsplitsingen en samenvoegingen betreffen vrij kleine aantallen (ca. 40-100 bedrijven per jaar). Stoppers zijn in de helft van de gevallen bedrijven kleiner dan 16 nge. Onder de jonge stoppers boven de 16 nge zijn relatief veel glastuinbouwbedrijven en intensieve veehouderijen. Het percentage bedrijven dat via een maatschap wordt overgenomen is dalende, wat er mogelijk op wijst dat er geen bedrijfsopvolging zal plaatsvinden (van Bommel et al., 2007).

In 2007 waren er in totaal 1208 biologische landbouwbedrijven. Bijna de helft van deze bedrijven zijn graasdierbedrijven (Natuur- en MilieuCompendium, 2008). Bedrijfshoofden van biologische bedrijven zijn gemiddeld jonger dan bedrijfshoofden van gangbare bedrijven (CBS, 2008).

Het is te verwachten dat het gemiddelde opleidingsniveau van de agrarische ondernemer omhoog gaat, met relatief meer HBO en WO ondernemers dan nu het geval is en dat toekomstige ondernemers meer gebruik zullen maken van ICT faciliteiten.