



Ondernemen met Toekomst

Competenties en leerarrangementen voor het groene domein

Jeroen de Jong (EIM)

Maayke Mooibroek (EIM)

Frits van der Schans (CLM)

Pieke Stevens (CLM)

Laurens Vlaar (CLM)

Februari 2008

Ondernemen met toekomst werd mogelijk gemaakt door het Ministerie van LNV

Inhoud

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Aanpak	2
1.3	Opbouw van de rapportage	2
2	Definities en kader	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Definities	5
2.2.1	Ondernemerschap	5
2.2.2	Innovatie	6
2.2.3	Ondernemerschap gericht op innovatie	7
2.3	Kader	7
2.3.1	Landbouw een gebonden en besloten sector	7
2.3.2	Trends en ontwikkelingen in de landbouw	8
3	Competenties	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Definitie	11
3.3	Voorbeelden van competenties voor ondernemerschap	12
3.3.1	Ad Individuele competenties	12
3.3.2	Ad Competentieclusters	13
3.3.3	Ad Eén overkoepelende competentie	14
3.3.4	Conclusies	15
3.4	Afbakening competenties	15
3.4.1	Uitgangspunten	15
3.4.2	Overzicht	15
3.4.3	Kwaliteiten	16
3.4.4	Persoonlijkheid	18
3.4.5	Kennis	20
4	Theoretische achtergrond cq model	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Kunnen én willen innoveren	21
4.3	Overige beïnvloedende factoren	22
4.3.1	Toegang tot nieuwe kennis en/of human capital	22
4.3.2	Toegang tot financiering	22
4.3.3	Invloed van familie en vrienden	22
4.3.4	Invloed van zakelijke contacten	23
4.3.5	Marktkenmerken	23
4.3.6	Regulering	23
5	Ontwikkeling van competenties	25
5.1	Leerarrangement, leeromgeving en werkvorm	25
5.2	Populaire werkvormen	26
5.3	Inventarisatie van leeromgevingen	27

6	Organisaties en leerarrangementen	29
6.1	Inleiding	29
6.2	Organisaties en instituties	30
6.2.1	Onderwijs	30
6.2.2	Leveranciers, afnemers en dienstverleners,	31
6.3	Leerarrangementen	31
7	Huidige beleid	35
7.1	Inleiding	35
7.2	Innovatie- en Kennisvouchers voor agrarisch ondernemers	35
7.3	Provincies en gemeenten	35
7.4	Reacties uit het veld	36
	Bijlage 1 Literatuur	37
	Bijlage 2 Gesprekspartners	41
	Bijlage 3 Indelingen van competenties	43
	Bijlage 4 Leeromgevingen en werkvormen	45
	Bijlage 5 Leerarrangementen AOC's	51
	Bijlage 6 Leerarrangementen Agrarische hogescholen	55

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Het Ministerie van LNV probeert met haar beleid een duurzame en sociaal-economisch sterke landbouw mogelijk te maken. Het kabinet ziet innovatie als de belangrijkste succesfactor voor een sterke economie en dus ook voor een concurrerend agrocluster. Net als het merendeel van het algehele bedrijfsleven is het grootste deel van de ondernemers in het primaire agrocluster niet of nauwelijks bezig met innovatie of kansgericht ondernemerschap. De meeste agrarische ondernemers zijn bezig met het zo goed mogelijk uitoefenen van hun vak zonder daarbij al te veel aandacht te besteden aan specifieke nieuwe innovatiekansen of uitdagingen die op de bedrijven en hun sector afkomen. Volgens het Ministerie van LNV leeft het gevoel van urgentie nog onvoldoende bij een brede groep ondernemers. Het hoofddoel van het project ondernemen met toekomst is het versterken van agrarisch ondernemerschap gericht op innovatie. De onderliggende vraag is hoe dit type ondernemerschap kan worden gestimuleerd en hoe doorstroming en verbreding van ondernemerschap gericht op innovatie bevorderd kan worden naar andere groepen ondernemers.

Deze brede vraag valt uiteen in vier kennisvragen:

- A. Inzicht in benodigde en te ontwikkelen competenties als hulpmiddel voor het beoordelen en ontwikkelen van het niveau van agrarisch ondernemerschap gericht op innovatie.
- B. Inzicht in de juiste leerarrangementen en hulpmiddelen voor effectieve ontwikkeling en versterking van competenties voor innovatief ondernemerschap in de primaire agrarische sector.
- C. Ontwikkeling van kennisnetwerk(en) voor bevordering van het gebruik van benodigde en succesvolle leeromgevingen en hulpmiddelen.
- D. Inzicht in gebruik van juiste middelen en beleidsinstrumenten en advies over effectief door LNV in te zetten instrumentarium voor stimulering van innovaties en ondernemerschap bij innovatoren en volgers in de agrosector.

Het project Ondernemen met Toekomst (OmT) wordt uitgevoerd door een consortium van CLM en EIM. Het project is ingedeeld in vier fasen: 1. verkenning, 2. diagnose en ontwikkeling leerarrangementen, 3. testen en evalueren leerarrangementen, 4. communicatie. Voor een gedetailleerde beschrijving verwijzen we naar onze offerte. In dit rapport worden de bevindingen van de eerste fase op hoofdlijnen beschreven. We hebben geïnventariseerd welke competenties benodigd zijn voor ondernemerschap gericht op innovatie, welke andere factoren van invloed zijn, reeds bestaande beleidsarrangementen, organisaties die betrokken zijn bij de uitvoering van het beleid, en de kenmerken van het huidige beleid gericht op innovatief ondernemerschap (voorzover aanwezig). Deze inventarisatie geeft overzicht op de reeds aanwezige 'infrastructuur' voor ondernemerschap gericht op innovatie in de agrosector, en is nodig om in fase 2 van het project een ondernemerschapsscan en nieuwe arrangementen te kunnen ontwikkelen, en om over toekomstig beleid te kunnen adviseren.

Binnen elk van de bovengenoemde subdoelstellingen hebben we in onze offerte meerdere onderzoeksvragen geformuleerd die leidend voor de uitvoering van OmT (zie offerte). In de eerste fase werden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Welke competenties zijn nodig voor innovatief ondernemerschap? En welke andere factoren zijn bepalend voor de mate van innovatief ondernemerschap door ondernemers in de agrarische sector?
2. Welke van deze factoren zijn ontwikkelbaar?
3. Welke arrangementen worden in theorie onderscheiden om innovatief ondernemerschap te stimuleren, en wat zijn daarbij kritische succesfactoren?
4. Welke (kennis)arrangementen zijn er al in de praktijk? En welke andere aspecten van het huidige beleid beïnvloeden de mate van innovatief ondernemerschap?
5. Wat zijn de huidige leeromgevingen en wat zijn de methoden ter beoordeling van de effectiviteit (doeltreffendheid)?
6. Welke organisaties zijn thans betrokken bij de uitvoering van bestaande arrangementen? En welke organisaties zouden daarbij een rol kunnen spelen?

1.2 Aanpak

We hebben in de eerste fase de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Literatuurstudie
- Deskresearch
- Interviews
- Rapportage

Ten eerste is de wetenschappelijke- en vakliteratuur over ondernemerschap, innovatie, competenties en leerarrangementen bestudeerd. Op basis van deze literatuurstudie is verkregen in relevante definities, competenties, overige beïnvloedende factoren, en mogelijke leerarrangementen. Ten tweede is een deskresearch uitgevoerd. Daarmee wordt een "levende" lijst verkregen van organisaties die op dit moment al ondernemerschap en/of innovatie in de agrarische sector proberen te stimuleren, alsmede van de arrangementen die worden uitgevoerd. Verder is gekeken naar de aspecten van het huidige innovatie- en ondernemerschapsbeleid, die de mate van ondernemerschap en innovatie beïnvloeden. Voor een overzicht van geraadpleegde literatuur en websites verwijzen we naar bijlage I. Ten derde zijn telefonische en face-to-face interviews afgenomen met deskundigen competentieontwikkeling, ondernemerschap en innovatie. Daarbij spraken we met wetenschappers, consultants, beleidsmakers en vertegenwoordigers van uitvoeringsorganisaties. Onze gesprekspartners hebben we opgesomd in bijlage II.

1.3 Opbouw van de rapportage

In dit rapport bespreken we onze bevindingen uit de eerste, inventariserende fase. In hoofdstuk 2 beginnen we de definities van twee centrale begrippen uit het project: ondernemerschap en innovatie. Daarna beantwoorden we de bovengenoemde onderzoeksvragen. Hoofdstuk 3 definieert het begrip competentie en geeft een overzicht van competenties die nodig zijn voor ondernemerschap gericht op innovatie. Hoofdstuk 4 bespreekt overige factoren die van invloed zijn op ondernemerschap, en presenteert een model dat als leidraad zal dienen voor het meten van competenties in de tweede fase van OmT. In hoofdstuk 5 gaan we in op de manier waarop competenties kunnen worden ontwikkeld. We vatten samen welke leeromgevingen en werkvormen vanuit de theorie kunnen worden onderscheiden. Daarna

volgen in hoofdstuk 6 overzichten van organisaties die thans al bezig zijn met het stimuleren of faciliteren van ondernemerschap gericht op innovatie, reeds bestaande arrangementen en leeromgevingen, en in hoofdstuk 7 andere aspecten van het beleid die hierop van invloed zijn. Het rapport eindigt met enkele conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Definities en kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk definiëren we de belangrijkste begrippen uit het project OmT: ondernemerschap en innovatie. Voor elk van deze begrippen bestaat een oerwoud aan definities. Door rekening te houden met de doelstellingen van OmT, maken we een nadere keuze. In dit hoofdstuk wordt ook al een doorkijkje gegeven naar de specifieke omgeving van de agrarische sector en ontwikkelingen daarin.

2.2 Definities

2.2.1 Ondernemerschap

In de literatuur worden talloze definities gehanteerd van ondernemers en ondernemerschap. Wanneer is sprake van ondernemerschap? Voor het project OmT is het belangrijk te onderkennen dat ondernemerschap 'breed' of 'eng' kan worden gedefinieerd. Volgens de brede definitie is ondernemerschap 'alles wat de directeur/eigenaar doet in zijn bedrijf'. Iedereen die is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, wordt dan als ondernemer beschouwd. Een brede definitie van ondernemerschap is de activiteiten van een persoon met het doel heeft zich een inkomen te verschaffen door met een bepaalde combinatie van arbeid, kapitaal en kennis een bedrijf te leiden of in stand te houden (De Jong, Bodewes & Harkema, 2007). In enge zin omvat ondernemerschap het proces van kansen zien, beoordelen en realiseren. In dit geval is het bezit van een eigen bedrijf geen voldoende voorwaarde: de betreffende persoon moet zich ondernemend gedragen voordat van ondernemerschap wordt gesproken. Shane & Venkataraman (2000) definiëren deze vorm van ondernemerschap als *een activiteit gericht op het zien en realiseren van kansen om nieuwe producten, organisatievormen, markten, werkprocessen of ruwe materialen te introduceren, door georganiseerde inspanningen die voorheen niet bestonden*.

Het spanningsveld tussen de brede en enge definitie is in de literatuur vaker besproken: zie Tabel 1.

Tabel 1 Brede en enge opvatting van ondernemerschap

<i>Bron</i>	<i>Brede opvatting</i>	<i>Enge opvatting</i>
Wennekers (2006)	'Ondernemerschap als beroep'	'Ondernemerschap als gedrag'
Driessen (2006)	'De zelfstandig ondernemer bezit en leidt een eigen bedrijf'	'De ondernemende ondernemer ziet en benut daarnaast kansen'
Shane (2003)	'Small business owner' of 'Directeur/bedrijfseigenaar'	'Entrepreneur'
Ginsberg & Buckholz (1989)	'Owner-managers own, manage and run a business, but are not necessarily innovative'	'Entrepreneurs are highly innovative. They may own and manage a business'

Ondernemerschap in enge zin is onlosmakelijk met innovatie verbonden (Shane, 2003). Met het oog op de centrale doelstelling van OmT wordt uitgegaan van de

definitie van ondernemerschap in enge zin. Hierbij wordt ondernemerschap gezien als het gericht zijn op de externe omgeving, om zodoende maximaal de opzet van zijn bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt te grijpen. Hierbij is het zien van kansen de eerste vereiste. Ondernemerschap betekent dat agrarisch ondernemers goed in de gaten houden wat er voor ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf plaatsvinden. Hiervoor moet hij actief bepaalde relatienetwerken opbouwen en onderhouden. Vervolgens moet hij kunnen zien c.q. beoordelen of deze ontwikkelingen consequenties (moeten) hebben voor het eigen bedrijf. Zijn er interessante ontwikkelingen, bijvoorbeeld kansen in de markt, die goed passen bij de opzet van het bedrijf en zijn medewerkers dan zal de ondernemer de motivatie moeten hebben om daadwerkelijk tot actie over te gaan. Het komt dan aan op de kunst van het realiseren c.q. de bedrijfsopzet aanpassen aan die ontwikkelingen (cf. Verstegen & Lans, 2006).

2.2.2 Innovatie

Waar iedereen het over eens is, is dat innovatie betrekking heeft op vernieuwing. Behalve dat een innovatie klaarblijkelijk 'iets nieuws' is, valt op dat de definities van innovatie nog enkele kenmerken delen. Na het bestuderen van vele definities, komen King & Anderson (2002) met de volgende (alomvattende) definitie van innovatie:

- Iets nieuws voor de omgeving waarin het wordt geïntroduceerd (bijv. een individu, groep, organisatie).
- Gericht op bepaalde voordelen. Behalve financiële/bedrijfseconomische resultaten kunnen dit bijvoorbeeld zijn: persoonlijke groei, realisatie van ambities of een tevreden gevoel.
- Beperkt tot bewuste pogingen om resultaat te bereiken. Stel dat een ondernemer door een computerstoring geen e-mails kan sturen aan zijn klanten. Het zou kunnen dat het verkoopresultaat verbetert omdat hij (noodgedwongen) meer met klanten gaat telefoneren en persoonlijk langsgaat. Het behaalde voordeel is geen gevolg van een doelgerichte actie en daarmee geen innovatie. Als de ondernemer echter bewust zijn klanten meer gaat bezoeken om een beter resultaat te halen, is wél sprake van innovatie.
- Geen routinematige verandering. Het aannemen van een nieuw personeelslid om iemand te vervangen die met pensioen gaat, is geen innovatie. Wel innovatief kan zijn het creëren van een geheel nieuwe functie.
- Een idee is een noodzakelijke voorwaarde. Het vormt een startpunt, maar het kan op zichzelf nog geen innovatie worden genoemd. Essentieel is de feitelijke toepassing van het nieuwe.

Kort samengevat is *innovatie iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op een bepaald voordeel*. Het gaat niet alleen om een proces van ideevorming / creativiteit, maar evengoed om het naar de markt brengen van die innovatie of het implementeren van het nieuwe idee.

Dimensies van innovatie

Bovenstaande innovatiedefinitie is zeer breed. Alternatieve definities van innovatie maken een nadere inperking door aanvullende eisen te stellen:

- Nieuw voor wie: Volgens sommigen is pas sprake van innovatie als ook voor de omgeving sprake is van vernieuwing. Het criterium 'iets nieuws' hoeft alleen maar te gelden voor degene die innoveert, en niet persé voor de omgeving. Toch blijkt uit onderzoek dat vrijwel alle innovaties in bedrijven ook impact heb-

ben op de omgeving, en vaak met externe partijen uit de bedrijfsomgeving worden uitgevoerd (De Jong, 2005).

- Spronggrootte: Radicale innovaties gaan gepaard met een leerinspanning. Deze innovaties maken bestaande kennis en vaardigheden deels overbodig. Incrementele innovaties bouwen daarentegen op bestaande kennis en vaardigheden voort.
- Object: Innovaties kunnen betrekking hebben op producten, processen, organisatievormen, marktvernieuwing, enzovoort.

We hanteren hier bewust een brede definitie van innovatie: "*Het doelbewust invoeren van nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen*". Voor deze definitie is bewust gekozen, omdat deze definitie het beste aansluit bij de beoogde doelgroep: de early adaptors. Stimulering van generieke innovatieactiviteit zal uiteindelijk ook resulteren in meer baanbrekende en radicale innovaties. Daarnaast wordt de doelgroep te sterk beperkt wanneer wordt gekozen voor de definitie in enge zin. Het doel van OmT is immers om ondernemerschap gericht op innovatie in brede zin te stimuleren, uiteindelijk bij een groot aantal bedrijven in de agrarische sector. Het is dan niet verstandig om voorhand een zeer beperkte definitie te kiezen. Een bijkomende, praktische reden is dat de realisatie van innovatie in feite de uitkomst is van een proces van kansen zien, beoordelen en realiseren. Vooraf is niet te sturen op de dimensies van innovatie.

2.2.3 Ondernemerschap gericht op innovatie

Eerder meldden we al dat ondernemerschap (in enge zin) onlosmakelijk is verbonden met innovatie. De oplettende lezer zal de gelijkenis opvallen tussen beide definities. Als ondernemerschap in enge zin wordt gedefinieerd, is de toevoeging 'gericht op innovatie' weinig zinvol omdat innovatie het gevolg is van ondernemerschap. Niettemin kunnen we het begrip verder aanscherpen door de eerdergenoemde definities te combineren: *Ondernemerschap gericht op innovatie is een activiteit waarin individuen kansen zien en die doelbewust omzetten in vernieuwingen (producten, organisatievormen, markten, processen, ruwe materialen) waarmee een bepaald voordeel wordt gerealiseerd.* In het navolgende gebruiken we de termen 'ondernemerschap gericht op innovatie' en 'ondernemerschap' door elkaar.

2.3 Kader

2.3.1 Landbouw een gebonden en besloten sector

Landbouw is een van oudsher grondgebonden activiteit, waardoor ook de ondernemers in deze sector een sterke binding aan grond en omgeving hebben. Het ondernemerschap is daarom van oudsher vorm gegeven binnen de mogelijkheden die de grond en de ruimte die de omgeving bieden. Binnen grondgebonden sectoren als akkerbouw en melkveehouderij heeft het ondernemerschap zich heel anders ontwikkeld dan binnen 'vrij van de grond' opererende sectoren als varkens- en pluimveehouderij en glastuinbouw.

Toenmalig minister Veerman opende zijn visiedocument "Kiezen voor Landbouw" [Veerman, 2005] met de volgende passage:

"De agrarische sector is omvangrijk en rijk geschakeerd en is van oudsher sterk internationaal georiënteerd. De overheidsbemoediging met de sector is intensief: onderzoek,

voorlichting en onderwijs is het succesverhaal van meer dan honderd jaar. Elk land in de wereld kent dit Nederlandse succes. Daarnaast heeft de overheid zich altijd actief getoond door ingrijpen in de markt, versterking van de infrastructuur, sociaal beleid en toezicht en controle."

In deze openingsszinnen klinkt niet alleen kracht en ondernemerschap door maar ook afhankelijkheid van en sturing door de overheid. Hoewel de overheid de laatste jaren terug wil treden, valt niet te ontkennen dat deze rol nog steeds groot is. Geen enkele (economisch – ruimtelijke) sector in Nederland heeft een eigen Ministerie en eigen specifiek onderwijs.

In 2001 schreef Paul Schnabel van het Sociaal en Cultureel Planbureau het essay "Waarom blijven boeren?" [Schnabel, 2001]. Daarin schrijft hij over de voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf. Hier volgen enkele passages uit dit essay: *"Impliciet wordt het oudste beschaafde beroep zo ook ondergebracht in een ideologie, waarin niet alleen traditie en continuïteit hoge waarden zijn, maar waarin het beroep zelf als hoge waarde verschijnt. Er is geen alternatief denkbaar dat ook beter is. Dat verklaart ook mede waarom zich rond het boerenbedrijf een zo groot en blijvend hecht 'groen front' heeft kunnen vormen van would be-boeren, die uit gebrek aan mogelijkheden niet zelf deel konden worden van het primaire proces. De roeping was er wel, maar het lot zat tegen, omdat de boerderij een vrijwel onverdeelbaar goed is en dus niet iedere boerenzoon ook boer kan worden. Hoog opgeleid zijn zij in veel gevallen de krachtige steunberen geworden van de kathedraal van het boerenbedrijf. Misschien is juist door de hoge professionalisering om het agrarisch bedrijf heen het beeld van de kathedraal met zijn steunberen hier minder passend dan dat van de hangbrug: het boerenbedrijf op de grond is dan het brugdek, dat voor zijn bruikbaarheid afhankelijk is van een hoog oprijzend stelsel van pylonen en trekkabels (voorlichters, onderzoekers, accountants, dierenartsen, ambtenaren, kamerleden en ministers) die voor stabiliteit, draagvermogen en een beetje flexibiliteit moeten zorgen. Zonder hen zou het draagvlak toch draagvermogen missen, met hen kan het zeer veel aan."*

Uit dit essay blijkt de duidelijkheid van de eigenheid van de landbouwsector. En in bovenstaande passages wordt nog eens duidelijk beschreven dat het professionele netwerk rondom de agrariërs veelal uit 'would be boeren' bestaat. Veel 'boerenskinderen' worden actief in onderwijs, onderzoek, advisering of beleid en blijven daarmee actief rondom –toekomstige– agrarische ondernemers. Dit versterkt het beeld van een sector die sterk op zich zelf staat, zichzelf ontwikkelt en relatief weinig dwarsverbanden heeft met andere sectoren en de maatschappij.

De belangrijkste personen en organisaties waardoor agrarisch ondernemers zich laten beïnvloeden, hebben een (vergelijkbare) agrarische achtergrond. Dit is niet per definitie de meest inspirerende omgeving voor vernieuwing en innovatie. Kenmerkend is het feit dat vernieuwing en innovatie in de vorm van verbreding, veelal is geïnitieerd door –niet uit de landbouw afkomstige– partners van agrarisch ondernemers. Ook hier komt vernieuwing en innovatie vaak van buiten. Daar staat tegenover dat vernieuwing en innovatie gericht op het primaire product veelal door de agrarisch ondernemer zelf is opgepakt.

2.3.2 Trends en ontwikkelingen in de landbouw

Binnen de landbouw zijn er enkele trends waarneembaar: vergroting, verbreding en verdieping. Hieronder verstaan we de groei van bedrijven (vergroting), het oppakken van nieuwe activiteiten als recreatie en zorg welke niet direct gerelateerd zijn aan het primaire product (verbreding) en het opnemen van andere schakels van de keten bijv. de verwerking, verpakking en/of verkoop van het primaire product (verdieping). Hoewel deze ontwikkelingsrichtingen sterk verschillend zijn, vinden de

geïnterviewden met name vergroting en verbreding realistische ontwikkelingen. De benodigde ondernemersvaardigheden en bijbehorende innovaties zullen echter zeer van elkaar verschillen en verdienen dus een andersoortige benadering cq ondersteuning. Bij alle ontwikkelingsrichtingen zijn competenties nodig om kansen te zien, deze te beoordelen en te realiseren. Die competenties zijn universeel voor ondernemerschap gericht op innovatie.

Schaalvergroting

De meeste agrariërs zien vergroting van het bedrijf als noodzaak voor de continuïteit van het bedrijf. Een deel van deze ondernemers zien schaalvergroting als belangrijke kans voor hun persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. Door de schaalvergroting komen er nieuwe vraagstukken op de agrarisch ondernemer af. De ondernemer heeft uiteraard vakinhoudelijke en administratieve kennis en vaardigheden nodig. Die behoefte kan afnemen wanneer (voor specifieke onderdelen) medewerkers worden ingezet. En daarmee ontstaat direct de behoefte aan nieuwe competenties, welke gericht zijn op het werven, omgaan en aansturen van medewerkers. Zeer grote agrarische bedrijven trekken veel maatschappelijke aandacht. Ondernemers op deze bedrijven zullen ook daar op een passende wijze mee om moeten gaan. Dat vraagt op zijn minst enige sensibiliteit, inlevingsvermogen en communicatie. Ondernemers die hun bedrijf (sterk) willen vergroten, zullen zich moeten afvragen of zij daarvoor ook de nieuwe competenties bezitten dan wel willen of kunnen ontwikkelen (Geertsema, 2008)¹

Verbreding

Veel agrarisch ondernemers, hun partner of andere gezinsleden zien kansen buiten het primaire productieproces. Tot nu toe waren deze kansen vaak primair gericht op de ontplooiing van een van de gezinsleden. Later bleek dat daarmee ook een serieuze neveninkomst is te realiseren. Met name voor activiteiten die verbonden zijn met het gebruik van gronden (bijv. weidevogel- en slootkantenbeheer) geldt dat de –door de overheid geboden vergoeding– niet (veel) meer dan een vergoeding van de (on-)kosten mag zijn. Liefhebberij voor deze activiteiten is daarmee welhaast een vereiste. Voor andere nevenactiviteiten als recreatie en zorg wordt de prijs op de vrije markt bepaald, waardoor deze innovatie meer inkomen gedreven zijn. Bij verbreding moet de agrarisch ondernemer (of zijn partner) geheel nieuwe activiteiten gaan ontwikkelen. De daarvoor benodigde competenties kunnen zeer divers zijn en geheel afhankelijk van de betreffende activiteit. Naast de benodigde vakkennis zijn kwaliteiten als een goede administratieve organisaties en/of omgang met consumenten / consumenten vaak belangrijk.

Verdieping

Een beperkt deel van de agrarisch ondernemers ziet kansen in het opnemen van een schakel achteruit (toelevering) of een schakel vooruit (verwerking/verpakking of verkoop aan consument) van de keten op het primaire bedrijf. Net als bij verbreding worden daarmee geheel nieuwe activiteiten op het bedrijf geïntroduceerd. De ondernemer als producent wordt dan ook veel meer een handelaar (in- en verkoop) en/of een bedrijfsleider van meerdere activiteiten op zijn onderneming en manager van medewerkers. Voor de ontwikkelingsrichting 'verdieping' zijn veel van de competenties nodig voor zowel schaalvergroting als verbreding nodig.

¹ B. Geertsema, "Schaalvergroting vraagt sterke drijfveer" In Agrarisch Dagblad, 22 februari 2008.

3 Competenties

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beginnen we het definiëren van het begrip 'competentie'. Vervolgens vatten we bestaande inzichten samen over de competenties die nodig zijn voor ondernemerschap. Ten slotte geven we een afbakening van competenties voor het project OmT.

3.2 Definitie

Competentie is tegenwoordig een buzzword in het middelbaar- en hoger onderwijs, bij trainings- en opleidingsbureaus, in het HRM-beleid van organisaties, en in toenemende mate ook bij beleidsmakers. Een zoektocht in de boekenkast van Amazon.com met de string 'competenc*' levert 6.733 treffers op. Zoeken we op de meer gespecialiseerde website managementboek.nl op 'competentie', dan verkrijgen we (25 februari 2008) 101 treffers. Helaas is de betekenis van het begrip competentie niet eenduidig en helder. Zoals bij vrijwel elk abstract begrip worden verschillende definities gehanteerd. Dat veel trainings- en opleidingsbureaus en adviseurs hun oude vaardigheidstrainingen hebben omgedoopt tot competentietrainingen, maakt de zaak er niet overzichtelijker op.

Volgens Hoffmann (1999) kunnen competenties worden geanalyseerd op het niveau van organisaties en individuen. Omdat in OmT ondernemerschap van individuele agrariërs centraal staat, kijken we hier naar competenties op het *individuele* niveau². Verder is het van belang te onderkennen dat competenties kunnen worden beschouwd als een output/resultaat, een input, of een vorm van gedrag (Hoffmann, 1999; Van Gelderen, 2007). De outputbenadering beschouwt individuen als competent als zij bepaalde prestaties laten zien. Als iemand presteert boven een bepaald niveau, dan is hij/zij competent. De inputbenadering beschouwt competenties als een onderliggende karakteristiek van een persoon, bijvoorbeeld het bezit van bepaalde kennis, karaktereigenschappen, vaardigheden of andere attributen. De gedragsbenadering lijkt op de inputbenadering: zij kijkt ook naar de kennis, karaktereigenschappen, vaardigheden en houding van individuen, maar alleen het bezit hiervan is niet voldoende om van een competent persoon te kunnen spreken. Waar het om gaat is deze inputs te vertalen in concreet gedrag. Deze benaderingswijzen zien we ook terug in verschillende definities van competenties: zie Tabel 2.

² In kleine bedrijven valt het onderscheid tussen individu en bedrijf overigens vaak samen. Ook in de agrarische sector is dat vaak het geval.

Tabel 2 Definities van individuele competenties

<i>Perspectief op competentie</i>	<i>Voorbeeld definitie</i>
Output	- Een competentie is iets waarin je goed bent, je vermogen waardoor je in staat bent je werk (taak) goed te doen, datgene wat je succesvol maakt in een bepaalde taak of rol (Driessen, 2006: p.19).
Input	- Een onderliggende karakteristiek van een persoon die resulteert in een effectieve en/of superieure prestatie (Bird, 2002: p. 204)
Gedrag	- Een competentie is het vermogen van individuen om kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden te benutten om concrete activiteiten op adequate wijze te verrichten (Onstenk, 2001: p. 9-10) - Een competentie is een vermenigvuldiging van bestaande expertise met het bestaande gedragsrepertoire, het gaat niet alleen om het weten hoe iets werkt of het hebben van vaardigheden, maar juist ook om het kunnen uitvoeren van adequate acties (Verstegen & Lans, 2006). - Een competentie is een vaardigheid die manifest wordt in gedrag (Van Gelderen, 2007).

In het project OmT zijn we er uiteindelijk op uit om ondernemerschap in de agrarische sector te versterken, met de competenties die nodig zijn voor ondernemerschap als aangrijpingspunt. Daarom richten we ons vooral op de inputs en vormen van gedrag die nodig zijn om te ondernemen. Meer ondernemerschap betekent dat agrariërs over de juiste inputs moeten beschikken, en die omzetten in het gewenste gedrag. We definiëren (ondernemerschaps)competentie als *het vermogen van individuen om vaardigheden, kennis, persoons- en houdingskenmerken te benutten voor het zien en realiseren van kansen.*

3.3 Voorbeelden van competenties voor ondernemerschap

Degene die begint met het inventariseren van competenties die nodig zijn voor ondernemerschap, stuit al snel op een oerwoud aan vaardigheden, kennisvelden, persoonlijke eigenschappen en houdingen die iets zeggen over het vermogen van individuen tot ondernemerschap. Uit onze literatuurstudie en interviews concluderen we dat er verschillende manieren zijn om competenties die nodig zijn voor ondernemerschap, in te delen:

- Individuele competenties
- Clusters van competenties
- Eén overkoepelende competentie

We geven hierna enkele typerende voorbeelden (nog meer voorbeelden zijn te vinden in bijlage III).

3.3.1 Ad Individuele competenties

Allereerst vinden we in de literatuur indelingen die zo goed en volledig mogelijk proberen te omschrijven welke competenties voor ondernemerschap nodig zijn. Deze indeling zijn vaak gebaseerd op combinaties van literatuurstudie en interviews met ondernemers. Dergelijke indelingen zijn zeer gedetailleerd. Een voorbeeld is de indeling van de Amerikaanse ondernemerschapsgoeroe Barbara Bird (Tabel 3).

Tabel 3 Inventarisatie van 'entrepreneurial' competenties

Competence	Description
Threshold competencies with empirical support	Integrity Recognizing one's own limitations Expertise Information seeking
Success competencies with empirical support	Tolerance of ambiguity Need for control of material (financial) outcomes Achievement/task motivation Drive Creativity Design specific products or services Design the specific business organization Maneuver in the industry Motivate organization members Create and utilize networks Comprehensive, detailed planning Monitor the work of others Knowledge of finance/cash management Knowledge of engineering Knowledge of accounting Knowledge of marketing and sales Leadership Oral communication Human relations skills
Theoretical and speculative competencies	<i>Motive and trait level:</i> Total commitment to their venture Need for control (other than financial) Utilitarian view Present-future time orientation Temporal/cognitive complexity Vigilance Intuition Flexibility Field independence <i>Social role and self-concept level:</i> Role negotiation Role transition flexibility See the big picture/strategic zoom lens Embrace competency of others Aware of business timing Recognize patterns in complex and shifting arrays of data Clear business goals Internal alignment of values, needs and beliefs Manage role conflict Form emotionally positive instrumental relationships Manage the overlapping family and business systems Manage transitions in relationships <i>Skill level:</i> Team building and collaboration Experiential learning (learning from experience)

Bron: Bird (1995).

Uit dit specifieke voorbeeld (Tabel 3) wordt duidelijk dat competenties worden gevormd door de vaardigheden, kennis, houdingen en persoonlijke kenmerken van individuen, en dat niet voor alle competenties een empirisch verband met ondernemerschap is aangetoond.

3.3.2 Ad Competentieclusters

Er zijn ook indelingen die verschillende competenties clusteren in een kleiner aantal groepen van competenties. Dit maakt de indeling van competenties in elk geval meer overzichtelijk. Een voorbeeld is de indeling van de Wageningse onderzoekers Lans et al. (2005), gebaseerd op een literatuurstudie van Man et al. (2002). Zie Tabel 4.

Tabel 4 Competentieclusters van small business owners

Competence cluster	Description	Underlying competences
1 Opportunity competences	Competences related to recognising and developing market opportunities through various means	General awareness International orientation Market orientation
2 Relationship competences	Competences related to person-to-person or individual-to-group based interactions	Communication Negotiating Networking Persuasiveness Teamwork
3 Conceptual competences	Competences related to different conceptual abilities which are reflected in the behaviour of the entrepreneur	Conceptual thinking Problem analysis Vision and judgement
4 Organising competences	Competences related to the organisation of different internal, external, human, physical, financial and technological resources	HRM/HRD Leadership Planning and organisation
5 Strategic competences	Competences related to setting, evaluating and implementing the strategies of the firm	Learning orientation Management control Result orientation Strategic orientation
6 Commitment competences	Competences that drive the entrepreneur to move ahead with the business	Self-management Value clarification Vision

Bron: Lans et al. (2005)

Bij Tabel 4 moet worden benadrukt dat dit een indeling betreft van competenties van 'small business owners' (Man et al., 2002). Daarmee zijn niet al deze competenties relevant voor ondernemerschap gericht op innovatie. Eerste, nog niet gepubliceerde, onderzoeksresultaten van de WUR laten zien dat met name de opportunity-related competenties van belang zijn om te kunnen innoveren (Verstegen & Lans, 2006). In dit verband merken we op, dat ook in het hoger onderwijs vaak indelingen van competenties worden gehanteerd die breder zijn dan alleen ondernemerschap gericht op innovatie. Een voorbeeld is het competentieprofiel van de HBO-opleidingen voor small business & retail management (LOSBRM, 2004). Hierin worden 12 competenties onderscheiden die niet allen even sterk aan innovatie zijn verbonden (zie ook bijlage III).

3.3.3 Ad Eén overkoepelende competentie

Tot slot zijn er classificaties die slechts één competentie onderscheiden. Met spreekt dan van dé ondernemerscompetentie. Dit soort indelingen kijkt vervolgens in detail naar de onderliggende kennis, vaardigheden, houdingen en persoonlijke kenmerken van ondernemers, teneinde de ondernemerscompetentie te kunnen beïnvloeden. Daarmee lijkt deze aanpak uiteindelijk toch sterk op de bovenstaande benaderingswijzen. Een voorbeeld is het ondernemerscompetentiemodel van Driessen (2006). Zie Tabel 5.

Tabel 5 Ondernemerscompetentiemodel

<i>Kennis en ervaring</i>	<i>Kwaliteiten</i>	<i>Motivatie</i>	<i>Persoonskenmerken</i>
Ondernemingsgebied: - Markt - Omgeving - Mensen - Productie - Financiën	Pioniersfase: - Marktgericht - Creatief - Flexibel	Intern gedreven: - Zelfstandigheid - Prestatie - Controle en macht	Eigenschappen: - Prestatiegericht - Zelfstandig - Dominant - Sociale oriëntatie - Effectiviteit - Doorzettingsvermogen - Risicobereidheid
Leerstijlen - Dromer - Doener - Beslisser - Denker	Volwassenfase: - Leidinggeven - Motiveren - Organiseren en plannen - Financieel beheren	Extern gedreven: - Werkloos - Gat in de markt - Vakinteresse - Klantzekerheid	Denkstijlen: - Pionier - Verkoper - Manager - Vakman

Bron: Driessen (2006)

Een opmerking bij Tabel 5 is dat dit model met name wordt toegepast op startende ondernemers die vanuit het niets een nieuw bedrijf opzetten. Daarom zijn niet alle onderwerpen in dit model even relevant voor OmT.

3.3.4 Conclusies

Al met al zijn competenties voor ondernemerschap een resultante van kennis, houdingen, persoonlijke kenmerken en vaardigheden van het individu. In alle indelingen worden deze onderliggende kenmerken door en/of naast elkaar gebruikt. Onderzoekers gebruiken vaak verschillende benamingen voor begrippen die sterk op elkaar lijken. Lang niet voor alle competenties is aangetoond dat zij daadwerkelijk verband houden met ondernemerschap. Sommige competenties zijn of minder relevant omdat zij vooral slaan op directeuren/bedrijfseigenaren, en niet op ondernemerschap gericht op innovatie (bijvoorbeeld kenmerken als HRM en leidinggeven).

3.4 Afbakening competenties

3.4.1 Uitgangspunten

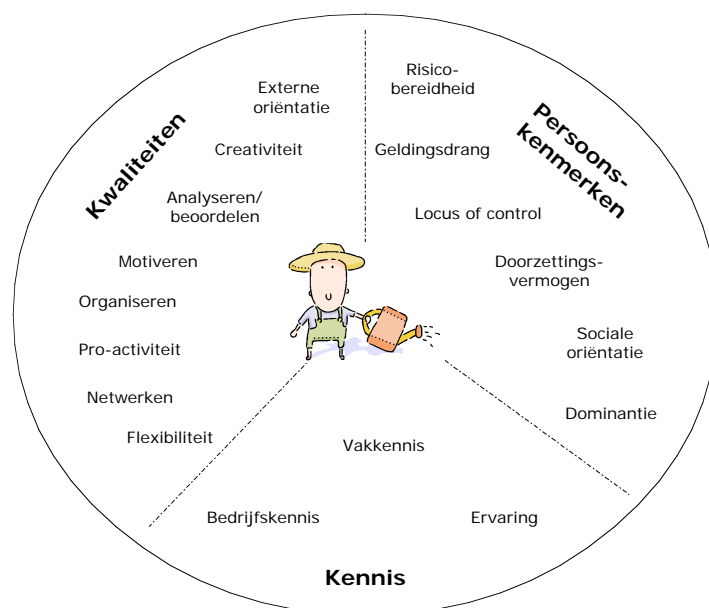
Uit de vorige paragraaf bleek dat het aantal competenties en onderliggende kenmerken veel te omvangrijk is om allemaal mee te nemen in OmT. We dienen ons met andere woorden te beperken. Onze afbakening is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- We laten ons leiden door pragmatische overwegingen, en gebruiken daarom de bestaande literatuur als inspiratiebron, niet als voorschrift.
- De voorkeur gaat uit naar competenties waarvan in eerder onderzoek is aangetoond dat zij ook echt verband houden met ondernemerschap gericht op innovatie, dus ondernemerschap in enge zin.
- Het aantal competenties dient enerzijds niet zo groot te zijn omdat OmT praktische en budgettaire beperkingen kent, anderzijds niet zo klein dat in de volgende fasen de competenties van ondernemers niet zijn te beïnvloeden.

3.4.2 Overzicht

Op basis van ons literatuuronderzoek en de interviews hebben we 17 competenties gevonden. Deze zijn nader te verdelen in de categorieën: kwaliteiten, persoonskenmerken en kennis. Zie Figuur 1. Op voorhand benadrukken we dat de kwaliteiten van (aankomende en gevestigde) ondernemers het beste is te beïnvloeden. Kennis is eveneens goed beïnvloedbaar, al neemt dit meer tijd in beslag. De persoonskenmerken van ondernemers zijn minder goed te beïnvloeden. We lichten de verschillende competenties toe.

Figuur 1 Competenties voor ondernemerschap gericht op innovatie



3.4.3 Kwaliteiten

Kwaliteiten zeggen iets over wat een individu goed kan of beheerst. We hebben acht kwaliteiten gevonden die nodig zijn voor ondernemerschap gericht op innovatie:

- 1 Externe oriëntatie
- 2 Creativiteit
- 3 Analyseren/beoordelen
- 4 Motiveren
- 5 Organiseren
- 6 Pro-activiteit
- 7 Netwerken
- 8 Flexibiliteit

Deze kwaliteiten zijn direct te koppelen aan onze definitie van ondernemerschap (zie hoofdstuk 2): het zien en realiseren van kansen. Het zien van kansen vraagt om externe oriëntatie en creativiteit. Voor het realiseren van kansen is het nodig om te kunnen analyseren/beoordelen, motiveren en organiseren. Verder kunnen pro-activiteit, netwerken en flexibiliteit van pas komen gedurende het gehele proces van ondernemerschap.

Externe oriëntatie

Externe oriëntatie betekent dat het individu alert is op externe ontwikkelingen. Dit betekent dat hij eerder in contact komt met bronnen van innovatiekansen. Externe oriëntatie omvat het raadplegen van informatiebronnen (De Jong et al, 2007), het zoeken naar en signaleren van externe kansen (LTO, 2007), een marktgericht instelling (Driessen, 2006) en het volgen van externe ontwikkelingen (Kupper et al., 2003; Verstegen & Lans, 2006). De kans dat ondernemers innovatiekansen zien neemt toe als zij meer contact hebben met andersdenkenden, veranderingen op een bepaald vakgebied bijhouden, congressen en beurzen bezoeken, vakliteratuur bestuderen, klanten vragen hoe een product bevalt, langsgaan bij leveranciers, netwerkbijeenkomsten bezoeken, enzovoort.

Creativiteit

Als een innovatiekans is herkend, moet de ondernemer een idee hebben hoe de kans te verzilveren. Hiervoor is creativiteit een voorwaarde (Driessen, 2006; Bird, 1995; LTO, 2007). Creativiteit is het genereren van zinvolle en bruikbare ideeën. Competente ondernemers zijn zelf creatief, zien het belang hiervan in, en nemen er de tijd voor (Kupper et al., 2003). De sleutel om ideeën te creëren bestaat uit het combineren van informatie en bestaande concepten om problemen op te lossen. Dit is een kwaliteit die niet iedereen van nature bezit, maar die goed is te ontwikkelen.

Analyseren/beoordelen

In het hele innovatieproces is de beslissing om een idee te gaan realiseren enorm belangrijk. Ideeën kosten niets; pas als een ondernemer besluit om door te zetten zal hij substantieel tijd en middelen moeten investeren en risico's aangaan. Ondernemers beslissen bijna nooit van het ene op het andere moment om te innoveren. Als een idee voldoende aantrekkelijk lijkt, zal de ondernemer serieus nadenken over de verdere uitwerking. Het vermogen om te analyseren en te beoordelen betekent dat de ondernemer in staat is om een zorgvuldige afweging te maken (LTO, 2007), patronen en consequenties te herkennen, randvoorwaarden mee te wegen (Kupper et al. 2003), en na te denken over alternatieven (De Jong et al., 2007).

Motiveren

Om de innovatie te kunnen realiseren moet de ondernemer in staat zijn om zijn omgeving te motiveren (Driessen, 2006). Dit betekent dat hij met anderen over zijn ideeën spreekt, steun verwerft, draagvlak creëert (De Jong et al., 2007). In dit verband is de term 'innovatiekampioen' van toepassing: iemand die zich inzet voor de concretisering en realisatie van veelbelovende ideeën. Zo iemand is bereid om persoonlijk risico te nemen om een idee tot een succes te maken, en om obstakels en weerstanden met betrekking tot een idee te overwinnen (Shane, 1994). Een benodigde kwaliteit is dat de ondernemer de noodzaak van de vernieuwing op anderen weet over te brengen, waaronder eigen medewerkers en externe relaties zoals leveranciers en financiers (Kupper et al., 2003).

Organiseren

Organisatievermogen is nodig om het idee daadwerkelijk te realiseren (De Jong et al., 2007). Dit omvat het leggen van relaties met externe partijen (LTO, 2007; Lans et al., 2005; Verstegen & Lans, 2006) en het vormgeven, plannen en uitvoeren van de vernieuwing (Bird, 2002). Betrokkenen moeten zich actief inzetten om het idee te ontwikkelen in een concrete innovatie. Dit betekent bijdragen aan de ontwikkeling en het testen van nieuwe producten, zonder morren gaan werken volgens nieuwe werkmethoden, etc.

Pro-activiteit

Pro-activiteit is een algemene kwaliteit die individuen helpt om kansen te zien en te realiseren. Pro-activiteit betekent dat een individu uit eigen beweging initiatief neemt en zich inspant om daar een succes van te maken (cf. Kupper et al., 2003). Pro-actieve personen denken vaak na over mogelijkheden om te veranderen, zonder dat iemand daarom heeft gevraagd of dat de omgeving hen daartoe noodzaakt. Voor ondernemerschap is dit een belangrijke competentie. Pro-actieve personen leggen zichzelf doelen op buiten hun dagelijks bezigheden en verplichtingen om (Frese & Day, 2001).

Netwerken

Netwerken, gedefinieerd als het vermogen om externe relaties aan te gaan en te onderhouden, is een andere kwaliteit die bij het ondernemen van pas komt. Om

innovatiekansen te zien zijn netwerkcontacten behulpzaam, met name als het 'zwakke schakels' betreft met kennis en achtergrondkenmerken die afwijken van de ondernemer (De Jong et al., 2007). Competente ondernemers zijn beter in staat om relatienetwerken op te bouwen (Verstegen & Lans, 2006), te beheren (Kupper et al., 2003) en zo toegang te verkrijgen tot concrete ondersteuning (LTO, 2007). Dit laatste komt ook van pas bij het realiseren van innovaties. Onderzoek van EIM laat zien dat externe partijen aan 91% van alle MKB-innovaties een bijdrage leveren (De Jong, 2005).

Flexibiliteit

Flexibiliteit is volgens Driessen (2006) synoniem met aanpassingsvermogen. Competente ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe klantwensen of nieuwe concurrenten op de markt. Zij passen zich daarop aan. Verder is het ook bij de realisatie van innovaties zinvol om flexibel te zijn. Innovatie is te vergelijken met een ontdekkingsreis en het is vaak nodig om plannen tussentijds bij te stellen.

3.4.4 Persoonlijkheid

Er bestaan meningsverschillen over de vraag of persoonlijkheidskenmerken nu wel of niet moeten worden beschouwd als onderdeel van de competenties van ondernemers. Onderzoekers van Wageningen UR stellen zich op het standpunt dat persoonlijkheidskenmerken stabiel zijn gedurende lang tijd, en niet of nauwelijks ontwikkelbaar (zie bijv. Verstegen & Lans, 2006). Andere onderzoekers beschouwen persoonlijkheidskenmerken als integraal onderdeel van competenties, en stellen zich op het standpunt dat persoonlijkheidskenmerken wel degelijk zijn te ontwikkelen, zij het in mindere mate (bijv. Driessen, 2006; Bird, 2002).

Hier beargumenteren we dat het zinvol is om persoonlijkheidskenmerken mee te nemen. We verkrijgen zo een meer volledig beeld van wat bepalend is voor ondernemerschap gericht op innovatie. Daarmee kunnen we later in OmT beter aangeven wat de mogelijkheden zijn om via competentie-ontwikkeling het agrarisch ondernemerschap te beïnvloeden. We onderscheiden zes persoonskenmerken:

- 1 Risicobereidheid
- 2 Geldingsdrang
- 3 Locus of control
- 4 Doorzettingsvermogen
- 5 Sociale oriëntatie
- 6 Dominantie

Risicobereidheid

Risicobereidheid wordt vaak genoemd als voorwaarde voor ondernemerschap gericht op innovatie (Driessen 2006; Verstegen & Lans, 2006; De Jong et al., 2007; Kupper et al. 2003). Innovatie is vrijwel altijd met enig risico omgeven. Voordat een nieuw product is ontwikkeld en geïntroduceerd, of een nieuwe werkmethode in gebruik is genomen, weet niemand of de verwachte opbrengsten worden gerealiseerd. Mensen die risico's kunnen accepteren hebben minder problemen met onzekere situaties, en dit maakt de beslissing om in actie te komen meer waarschijnlijk (Bird, 2002).

Geldingsdrang

Geldingsdrang zorgt ervoor dat mensen vaker dingen doen waarin zij persoonlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald resultaat, en waarvoor veel inspanning en talent nodig is. Het maakt innoveren des te waarschijnlijker omdat mensen met geldingsdrang een bepaalde passie hebben om ideeën te ontwikkelen, beter in staat zijn om met onzekerheden om te gaan, en meer doorzetten in geval van tegenslagen (De Jong et al., 2007). Andere auteurs spreken in dit verband van prestatiegerichtheid (Driessen, 2006) en prestatiemotivatie (Bird, 2002).

Locus of control

Wat iemand als de bron beschouwt van veranderingen in zijn of haar omgeving, ook wel 'locus of control' genoemd, bepaalt in hoeverre die persoon zijn eigen lot denkt te kunnen controleren. Sommige mensen doen hun goede eigen prestaties steevast af als 'geluk', 'toeval' of 'iedereen had dit gekund'. Als iemand de oorzaak van veranderingen volledig buiten zichzelf zoekt, zal hij/zij minder snel geneigd zijn om een innovatief idee te realiseren. Bij competente ondernemers is het omgekeerde het geval: zij hebben de neiging om veranderingen in hun omgeving toe te schrijven aan hun eigen gedrag. Hoe meer een persoon veranderingen aan zichzelf toeschrijft, des te beter hij/zij zich in staat acht om veranderingen tot stand te brengen (De Jong et al., 2007; Verstegen & Lans, 2006).

Doorzettingsvermogen

Om te kunnen innoveren is veel doorzettingsvermogen nodig. Driessen (2006) spreekt van 'krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren, juist wanneer het moeilijk wordt, en ook op de langere termijn'. Innovatie betekent vernieuwing en verandering, en dat gaat vaak niet zonder horten of stoten. Een verandering kan weerstand oproepen bij medewerkers, leveranciers, afnemers of familieleden. De ondernemer is idealiter vastberaden om van een innovatiekans een succes te maken.

Sociale oriëntatie

Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen (Driessen 2006). Competente ondernemers begrijpen dat andere mensen nodig zijn om hun ideeën te realiseren. Ze leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen bij hun sociale handelen. Mensen met een lage sociale oriëntatie voelen zich daarentegen ongemakkelijk in vreemd gezelschap en zullen niet snel contact leggen. Sociaal vaardige personen zijn vaak ook extravert. Een extravert persoon is vaak sociaal vaardig, assertief, actief, ambitieus, initiatiefrijk, leergierig, gretig en niet verlegen. Extraverte personen hebben het vaak iets makkelijker om te innoveren (Verstegen & Lans, 2006; De Jong et al., 2007). Innovatie vraagt namelijk ook om het vermogen om anderen te overtuigen. Extraversie leidt ertoe dat een ondernemer beter in staat is om anderen te enthousiasmeren en om de steun die voor innovatie nodig is, te verkrijgen.

Dominantie

Dominantie is de behoefte om controle over anderen te hebben; om iemand zijn wil op te leggen (Driessen, 2006). Competente ondernemers weten wat ze willen en hoe ze anderen kunnen beïnvloeden om hun doelen te bereiken. Daarbij gaan ze ervan uit dat hun gezag of mening wordt geaccepteerd. Niet-competente ondernemers zijn doorgaans meer bescheiden en treden minder snel op de voorgrond. In dit verband wordt ook wel gesproken van het uitoefenen van controle en macht (Bird, 2002) en de beheersing van interpersoonlijke relaties (Lans et al., 2005).

3.4.5 Kennis

In de categorie kennis hebben we drie voorwaarden voor ondernemerschap gericht op innovatie gevonden:

- 1 Vakmatige kennis
- 2 Kennis van bedrijfsvoering
- 3 Ervaring

Vakmatige kennis

Onder vakmatige kennis verstaan we kennis van een bepaald vakgebied in brede zin: de gangbare technologieën, werkwijzen, marktstructuur, geldende regels en richtlijnen, etc. Vakmatige kennis stelt een ondernemer in staat om meer innovatiekansen te zien, omdat kennis de absorptiecapaciteit van ondernemers verhoogt. Hoe meer kennis iemand bezit, des te beter is hij in staat om zich nieuwe kennis eigen te maken. Verder stelt vakkennis de ondernemer beter in staat om de waarde en uitvoerbaarheid van ideeën beter te beoordelen (Bird, 2002; Shane, 2003). Als een ondernemer meer kennis heeft van de verhoudingen in zijn markt, concurrenten, andere producten en diensten, relevante wetgeving, werking van technologieën, etc. kan hij beter inschatten wat nodig is voor de succesvolle uitvoering van innovaties, en ook welke opbrengsten realistisch zijn.

Kennis van bedrijfsvoering

Los van vakkennis heeft de ondernemer elementaire kennis en vaardigheden nodig in zaken als financiën, administratie, marketing en verkoop, en in een groter bedrijf ook van management en HRM (Bird, 2002). Dit helpt om innovaties te kunnen organiseren en implementeren. Een praktisch punt voor de tweede fase van OmT is dat vak- en bedrijfskennis domeinspecifiek is, en daarmee niet goed te meten, laat staan om het te vergelijken tussen ondernemers. Waarschijnlijk zal het opleidingsniveau en/of het aantal jaren genoten onderwijs, in combinatie met het aantal jaren werkervaring, als proxy worden gebruikt.

Ervaring

Naast kennis is werkervaring een vereiste voor ondernemerschap gericht op innovatie. Reeds opgedane werkervaring speelt een belangrijke rol bij de implementatie van innovatieve ideeën. In de literatuur wordt gesteld dat werkervaring toegang biedt tot de benodigde kennis en vaardigheden om een innovatief idee te implementeren (Shane, 2003). Ondernemers met meer ervaring hebben ook meer intuïtie ontwikkeld voor de waarde en uitvoerbaarheid van innovatiekansen. Doordat ondernemers informatie onbewust registreren, verminderen zij de complexiteit van alle informatie die op hen af komt en zijn zij sneller in staat om beslissingen te nemen. Ondernemers met een jarenlange ervaring hebben een grote hoeveelheid stilzwijgende kennis opgebouwd over wat afnemers in hun markt willen, hoe nieuwe producten het beste gelanceerd kunnen worden, waar risico's zitten en waar geld gemakkelijk kan worden verloren. Zij kunnen op basis van intuïtie vaak heel snel aangeven of zij daar iets in zien (De Jong et al., 2007).

4 Theoretische achtergrond cq model _____

4.1 Inleiding

In de tweede fase van OmT willen we een scan ontwikkelen waarmee we voor een steekproef van ondernemers analyseren

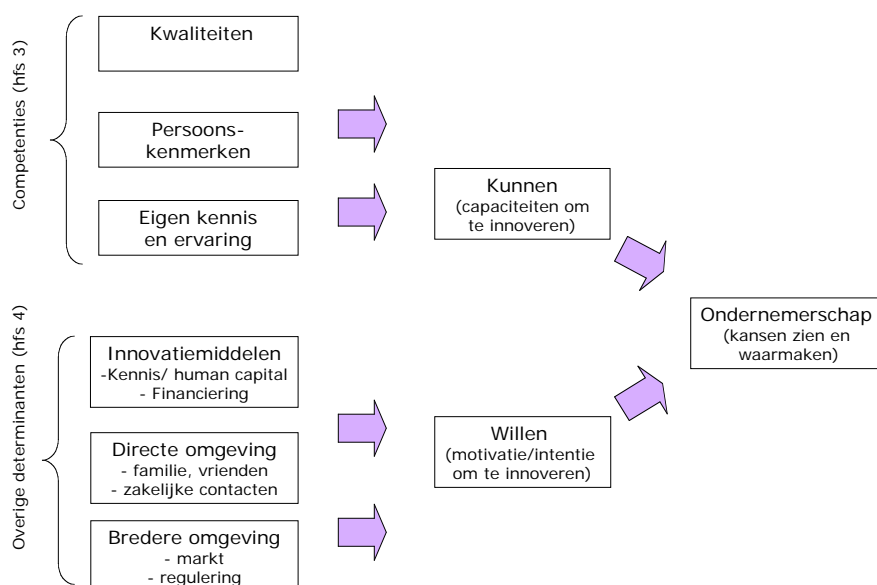
- in welke mate zij beschikken over de geïnventariseerde competenties
- in hoeverre deze competenties ook echt leiden tot meer ondernemerschap gericht op innovatie
- welke andere factoren een rol spelen bij de beslissing van agrariërs om te innoveren.

In dit hoofdstuk presenteren we een conceptueel model om agrarisch ondernemerschap te verklaren. Dit model is een aanscherping van het model dat in de of-ferte is geschetst. Daarna bespreken we kort de overige factoren die van invloed zijn op ondernemerschap.

4.2 Kunnen én willen innoveren

Innovatief ondernemerschap in de primaire sector draait niet om competenties alleen. Om te kunnen innoveren is ook toegang tot externe kennis, financiering en mankracht vereist. Daarnaast is de wil om te innoveren essentieel. Onderstaande figuur vat de belangrijkste factoren samen die bepalend zijn voor agrarisch ondernemerschap, en die we in de tweede fase van OmT empirisch in kaart willen brengen.

Figuur 2 Determinanten van ondernemerschap gericht op innovatie



Het model vat samen welke factoren van invloed zijn op de mate van agrarisch ondernemerschap. Vanzelfsprekend zijn de competenties uit het vorige hoofdstuk

hiervan een onderdeel (linksboven). Cruciaal is echter dat een ondernemer niet alleen over de juiste competenties moet beschikken (kunnen), maar ook de intentie moet hebben om te innoveren (willen). Ondernemerschap is een kwestie van kunnen én willen (Ajzen, 1995)³. Een ondernemer kan honderd innovatiekansen zien, en toch besluiten daarmee niets te doen. Vertaald naar het project OmT betekent dit, dat alleen het aanleren van competenties een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor meer innovatief ondernemerschap. Toekomstig beleid zal ook rekening moeten houden met de wil van agrarisch ondernemers om te innoveren.

4.3 Overige beïnvloedende factoren

Het model laat zien om welke redenen agrariërs, ondanks het bezit van competenties, niet innoveren. De overige beïnvloedende factoren zijn:

- a Toegang tot nieuwe kennis en/of human capital
- b Toegang tot financiering
- c Invloed van familie en vrienden
- d Invloed van zakelijke contacten
- e Marktkenmerken
- f Regulering.

4.3.1 Toegang tot nieuwe kennis en/of human capital

Voor innovatie is vaak nieuwe kennis nodig. Soms moet een ondernemer ook nieuw personeel werven om de innovatie te kunnen doen. Nieuwe kennis of human capital moet wel voorhanden zijn. Met name als de geografische afstand tot kennispartners groot is, belemmert dit de toegang (Boschma, 2005).

4.3.2 Toegang tot financiering

Hulpbronnen zoals tijd en financiële middelen zijn noodzakelijk om kansen te kunnen realiseren. Uit reeds verricht onderzoek is gebleken dat bij de ontwikkeling van nieuwe producten vaak tekorten bestaan op het gebied van tijd en geld, waardoor veel nieuw ontwikkelde producten uiteindelijk niet worden geïntroduceerd (Cooper, 2003). Met name bij risicovolle, baanbrekende innovaties is het moeilijk om externe financiering te verkrijgen. Ook startende ondernemers hebben vaak te kampen met financieringsproblemen (De Jong et al., 2007).

4.3.3 Invloed van familie en vrienden

³ De voorwaarden van willen en kunnen innoveren zijn ontleend aan psychologische modellen die verklaren waarom individuen tot bepaalde handelingen overgaan. In het bijzonder de 'theory of planned behavior' van Icek Ajzen. Volgens Ajzen's theorie zal een individu een bepaald gedrag (bijv. ondernemend gedrag) vertonen als hij daartoe de intentie heeft (willen) en als het gedrag binnen zijn bereik ligt qua realisatiemogelijkheden (kunnen). Zie ook <http://www.people.umass.edu/aizen/tpb.html>.

Voor de individuele ondernemer is het van groot belang om hij door zijn directe omgeving wordt gestimuleerd om te innoveren, of dat dit juist wordt ontmoedigd. Mensen die een eigen bedrijf oprichten blijken relatief vaak te zijn opgegroeid in een ondernemend gezin en heeft vaak ondernemende ouders (Shane, 2003). In de agrarische sector blijkt vooral de invloed van familieleden, en dan met name de eigen partner, groot te zijn. Mensen conformeren zich doorgaans graag aan de normen van mensen waartussen zij graag verkeren.

4.3.4 Invloed van zakelijke contacten

Voorts kunnen ook zakelijke contacten, zoals afnemers, leveranciers, collega-ondernemers, en niet te vergeten de huisaccountant, de ondernemer aanzetten tot innovatie of dit juist ontmoedigen. Onderzoek in het MKB laat zien dat ondernemers vaak meer genegen zijn om te innoveren als hun concurrenten dat ook doen (De Jong, 2005).

4.3.5 Marktkenmerken

Sommige ondernemers opereren in een zeer dynamische, turbulente sector waarin innovatie bittere noodzaak om te kunnen overleven (bijvoorbeeld ICT-bedrijven). Andere ondernemers zijn actief in sectoren waar de marktverhoudingen vast liggen, en de noodzaak tot innovatie minder groot. Dit laatste zou best eens van toepassing kunnen zijn op delen van de agrarische sector, bijvoorbeeld de veehouderij. Volgens Shane (2003) verschilt de noodzaak en de mogelijkheden om te innoveren afhankelijk van:

- De mate en aard van de concurrentie in een sector
- De snelheid van technologische ontwikkelingen
- De mate waarin de markt groeit of krimpt
- Dynamiek in de vraag van afnemers
- Mogelijkheden voor de start van nieuwe bedrijven, toetredingsdrempels.

4.3.6 Regulering

Kansen om te innoveren kunnen ook van overheidswege ontstaan, door de introductie van nieuwe wet- en regelgeving, of juist door afschaffing hiervan.

5 Ontwikkeling van competenties

De belangrijkste doelstelling van OmT is om agrarisch ondernemerschap te bevorderen. Hiervoor zullen we in de derde fase van OmT leeromgevingen en werkvormen ontwikkelen en uittesten. In dit hoofdstuk zullen we eerst enkele relevante begrippen definiëren: leerarrangement, leeromgeving en werkvorm. Daarna bespreken we bestaande inzichten over hoe competenties voor ondernemerschap het beste kunnen worden ontwikkeld.

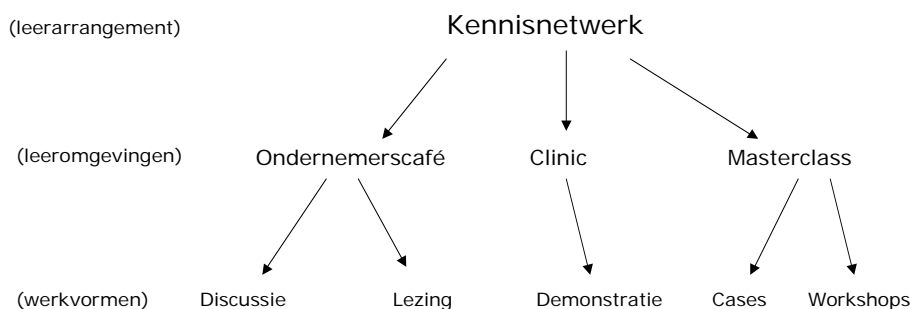
5.1 Leerarrangement, leeromgeving en werkvorm

Om competenties te ontwikkelen kan gebruik worden gemaakt van leerarrangementen, leeromgevingen en werkvormen. Om begripsverwarring te voorkomen definiëren we hier deze begrippen (gebaseerd op Fontys, 2005):

- Een werkvorm is een concrete leeractiviteit van een beperkte omvang, gericht op een afgebakend leerdoel. Mogelijke werkvormen zijn bijvoorbeeld een project, colleges, discussies, lezingen, workshops, demonstraties.
- De leeromgeving is het geheel van faciliteiten, materialen en begeleiding waarvan de student gebruik kan maken als ondersteuning bij zijn leerproces. De leeromgeving kan meerdere werkvormen omvatten. Verder in dit hoofdstuk bespreken we voorbeelden van leeromgevingen, waaronder de masterclass, de clinic en het ondernemerscafé.
- Een leerarrangement definiëren we als een samenhangend geheel van leeromgevingen, activiteiten en werkvormen gericht op het (individueel of gezamenlijk) ontwikkelen van ondernemende competenties. Leerarrangementen kunnen zowel aan het bedrijfsleven worden aangeboden (aan bestaande agrarische ondernemers) en in het groene onderwijs (aankomende ondernemers). In de agrarische sector kunnen bijvoorbeeld bestaande kennisnetwerken, zoals KODA, als leerarrangement worden opgevat.

Het moge duidelijk zijn dat leerarrangementen, -omgevingen, en werkvormen een in elkaar geneste structuur kennen (Figuur 3).

Figuur 3 Verband tussen leerarrangementen, -omgevingen en werkvormen



5.2 Populaire werkvormen

Van traditioneel naar ondernemend leren

Uit de bestaande literatuur over het 'leren' van ondernemerschap blijkt dat traditionele lesvormen, zoals colleges, lezingen en casusopdrachten, niet goed werken. Er vindt een verschuiving plaats van traditionele naar ondernemende modellen van leren. Zie Tabel 6.

Tabel 6 Traditioneel versus ondernemend leren

<i>Traditioneel leren</i>	<i>Ondernemend leren</i>
Formele werkvormen	Niet-formele en informele werkvormen
Gericht op de inhoud	Gericht op proces en gedrag
Docent staat centraal	Leerling staat centraal
Docent is expert	Docent is facilitator
Vaststaande bijeenkomsten	Flexibele bijeenkomsten
Nadruk op concepten en theorieën	Nadruk op interactie theorie-praktijk
Mono-disciplinair	Multi-disciplinair
Fouten voorkomen	Fouten maken is leerzaam
Leerdoelen opgelegd	Leerdoelen bediscussieerbaar

Bron: Gebaseerd op Gibb (1998) en Kupper et al. (2003)

Het traditionele leren kenmerkt zich door formele werkvormen, zoals opleidingen, cursussen en trainingen in een klassikale leeromgeving. Dergelijke werkvormen zijn niet effectief om bij leerlingen (studenten, ondernemers) ondernemerscompetenties te ontwikkelen. De algemene opvatting is dat ondernemen iets is wat je 'gewoon moet doen', en een traditionele leeromgeving past daarbij minder goed (Fiet, 2000). De gangbare opvatting dat competenties zich slechts kunnen ontwikkelen aan de hand van concrete ervaringen. Deze opvatting wordt gedeeld door een breed scala aan docenten in het HBO- en het universitaire onderwijs (bijv. Van Gelderen, 2007; Bird, 2002; Fiet, 2000; Kupper et al., 2003).

Twee veelgebruikte werkvormen

Uit onze literatuurstudie en interviews blijkt dat in de (binnen- en buitenlandse) onderwijs- en adviespraktijk op dit moment twee werkvormen favoriet zijn om competenties voor ondernemerschap te ontwikkelen:

- Coaching
- Games.

Coaching

Coaching vindt plaats op individueel niveau. Het biedt ruimte voor reflectie, observatie door de coach, en voor experimenten door 'dingen uit te proberen'. Deze activiteiten worden door met name gevestigde ondernemers hoog gewaardeerd (Mulder et al., 2007). Indien goed uitgevoerd, is coaching veel meer dan alleen een onderhoudend gesprek waarin coach en leerling bijpraten. Essentiële onderdelen van een coachingstraject zijn (Mulder et al., 2007; Bird, 2002; Van Gelderen, 2007):

- Zelfbeoordeling/diagnose. De leerling bepaalt in beginsel zelf op welke competenties hij/zij goed presteert en op welke minder goed. Hierbij zijn hulpmiddelen mogelijk zoals spiegelgesprekken met de coach of benchmarking met diagnose-instrumenten.
- Formuleren van leerdoelen. De leerling stelt zichzelf doelen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn. Dit krijgt vorm in een leercontract op te stellen waarin de leerling (student, ondernemer) op basis van de zelfbeoordeling doelen formuleert en een actieplan uitstippelt.

- Vanzelfsprekend kan de coach randvoorwaarden stellen aan geformuleerde doelen en activiteiten, en de leerling uitdagen tot meer. Meest belangrijk is echter het eigen initiatief van de leerling (Van Gelderen, 2007). Het dient een bottom-up proces te zijn gericht op het opdoen van ervaringen. Bird (2002) spreekt in dit verband van de 'self-directed learning approach'.
- Vervolgens is het zaak dat een coach begeleiding geeft bij de uitwerking van het leercontract. De coach speelt in een vertrouwelijke sfeer een begeleidende, informerende en aanjagende rol. Coachingsgesprekken waarin de voortgang wordt besproken, hulpmiddelen aangereikt, etc.

Games

In ondernemerschapsgames wordt het proces van ondernemen (kansen zien en realiseren) in een kort tijdsbestek nagebootst. Games zijn met name geschikt voor studenten en startende ondernemers, om hen te laten ervaren wat ondernemerschap is en waarom het vraagt. Games worden vaak in teamverband afgenomen, waarbij teams de opdracht krijgen een innovatie te ontwikkelen, een bedrijf te starten, of een combinatie van beiden. De meeste games worden gespeeld in één dag, waarbij de dag in verschillende blokken is opgedeeld: een kans ontdekken, een bedrijfsplan schrijven, de implementatie organiseren. Tussendoor presenteren de verschillende teams hun resultaten, en krijgen zij feedback van aanwezige coaches en adviseurs. Altijd worden zij gedwongen om beslissingen te nemen onder tijdsdruk en met onvolledige informatie, precies in de dagelijkse ondernemerspraktijk. De nadruk ligt op het 'doen'.

In het Nederlandse onderwijs probeert men in toenemende mate dergelijke ondernemende werkvormen toe te passen, bijvoorbeeld aan de Wageningen Universiteit, Avans Hogescholen, de Haagse Hogeschool, de Hogeschool Rotterdam, het Centre for Entrepreneurship van de Erasmus Universiteit. Hetzelfde geldt voor partijen die gevestigde directeur/eigenaren van bedrijven helpen om hun ondernemerschap te ontwikkelen (zie bijv. Driessen, 2006; Kupper et al., 2003; Mulder et al., 2007; LTO, 2007). Een aandachtspunt is dat in het hoger onderwijs de toepassing van deze werkvormen nog niet altijd het gewenste effect lijkt te hebben (zie bijv. Oosterbeek et al., 2007). Onder gevestigde ondernemers is dat anders: daar zijn van coaching en games wel effecten waar te nemen.

5.3 Inventarisatie van leeromgevingen

Door onderzoekers van de Wageningen Universiteit is recent op een meer diepgaande manier nagedacht over leeromgevingen die geschikt kunnen zijn voor ondernemers (zie Gielen et al., 2006). Zij hebben 12 leeromgevingen geïdentificeerd die een waaier aan werkvormen bieden waaruit ontwerpers, begeleiders, docenten en adviseurs kunnen putten (Tabel 7).

Tabel 7 Leeromgevingen voor ondernemers, en bijbehorende werkvormen

<i>Leeromgeving</i>	<i>Omschrijving en werkvormen</i>	<i>Werkvormen</i>
Masterclass	een Master geeft aanwijzingen aan ondernemers gericht op bewustwording en alternatieven voor verbetering.	Workshop, cases, kort geding
Clinic	een specifieke training, kort en intensief, waarin de vraag centraal staat.	Demonstratie, audit
Atelier	ontwikkelen van creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie en intuïtie.	Brainstorm, mindmapping, scenario-ontwikkeling
Laboratorium	gericht op experimenteren, haalbaarheid en zekerheid.	Modelontwikkeling, simulatie, onderzoek
Academie	multi-/transdisciplinaire omgeving waarin van wetenschap naar praktijk gewerkt wordt.	Lezing, seminar, college
Generale repetitie	deelnemers oefenen samen om te presteren onder leiding van een regisseur.	Training, regie, samenspel
Ondernemers-café	biedt ruimte voor incidenteel leren, toevallige ontmoetingen, infotainment en conculeren.	Lezing, discussie
Boksring	competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt.	Debat, panel, <u>gaming</u>
Keukentafel	een rustige, veilige omgeving waarin op basis van een vertrouwensband gepraat wordt.	Dialogo, <u>coaching</u> , reflectie, adviesgesprek
Utopia	een groep mensen zet zich actief in voor een ideaal of gezamenlijk belang.	Discussie, onderhandeling
Studieclub	ondernemers wisselen praktijkervaringen uit op basis van wederzijds vertrouwen.	Storytelling, bedrijfsbezoek
Expeditie	gericht op het zoeken van nieuwe inspiratie door buiten de grenzen van het bekende te treden.	Excursie, blind date, studiereis

Bron: Gielen et al. (2006).

Een meer gedetailleerde beschrijving van deze leeromgevingen is te vinden in bijlage IV. In een latere fase van OmT is dit overzicht wellicht bruikbaar bij het ontwikkelen van leeromgeving en werkvormen.

Op voorhand lijken niet al deze leeromgevingen even geschikt om ondernemerscompetenties te ontwikkelen. Sommige leeromgevingen zijn vooral geschikt in specifieke fasen van het proces van ondernemerschap, bijvoorbeeld als men problemen ervaart met het zien van kansen (Atelier, Ondernemerscafé, Expeditie) of bij het realiseren van kansen (Laboratorium, Generale repetitie, Boksring, Utopia). Ook zijn er leeromgevingen die in brede zin nuttig kunnen zijn (Masterclass, Keukentafel, Studieclub). We merken daarbij op dat de werkvorm coaching het beste past in de leeromgeving Keukentafel. Ten slotte oogt vooral de Academie minder geschikt voor het ontwikkelen van competenties: deze leeromgeving komt het meeste overeen met het traditionele leren.

6 Organisaties en leerarrangementen_____

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht van de belangrijkste bestaande leerarrangementen gegeven. Het betreft arrangementen die gericht zijn op versterking van competenties benodigd voor ondernemerschap gericht op innovatie. De nadruk ligt daarbij op *kansen zien, beoordelen en realiseren*. Daarnaast beschrijven we de verschillende organisaties en instituties die betrokken zijn bij deze leerarrangementen. Voordat wordt ingaan op de organisatie en instituties die betrokken zijn bij de leerarrangementen, beschrijven we eerst de omgeving van de agrarisch ondernemer. In onderstaand figuur staat de agrarisch ondernemer centraal, met daaromheen personen en organisaties die invloed (kunnen) uitoefenen op de ondernemer. De invloed van deze partijen is niet gelijk. Onderstaande figuur geeft een indeling, waarbij de afstand tot de ondernemer de invloed op het handelen van de ondernemers weergeeft. Uiteraard zijn geen twee ondernemers gelijk. Elke ondernemer heeft een andere omgeving die hem beïnvloedt en inspireert om te ondernemen, vernieuwen en innoveren. Onderstaand overzicht is dan ook niet meer dan een grote gemene deler, exemplarisch voor de situatie van veel ondernemers.

Figuur 6.1 Organisaties en personen waardoor agrarisch ondernemer zich laat beïnvloeden.



Uiteraard hebben partner en familie de grootste invloed, met daarna vrienden, de buurt en in sommige gevallen de kerk. Adviseurs die bijdragen aan een technisch gezien goede bedrijfsvoering (adviseurs op het gebied van voeding, teelt, bemesting of een dierenarts) hebben ook vaak grote invloed op de ondernemer. En daar-

na komen meestal partijen die betrokken zijn bij het economisch rendement van het bedrijf (afnemers, accountants en financiers) en organisaties die de ontwikkelingsruimte van het bedrijf bepalen (overheid). Vaak worden als minst belangrijk gezien belangenorganisaties, toeleveranciers en onderwijs.

6.2 Organisaties en instituties

Er is een groot aantal organisaties en instituties betrokken bij de bestaande leerarrangementen. Het zijn deels publieke organisaties, deels private organisaties en vaak organisaties met zowel een publiek en privaat karakter. Vanuit de gespecialiseerde onderwijsinstellingen worden naast het reguliere onderwijs ook aan toekomstige agrariërs en werknemers bijscholingsarrangementen aangeboden. Ook worden veel arrangementen aangeboden door organisaties die toeleveranciers of afnemer zijn van agrarische ondernemers: leveranciers van kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen en veevoer, maar door ook accountants en financiers. Daarnaast worden met publieke middelen veel initiatieven (tijdelijk - projectmatig) gesteund voor specifieke leerarrangementen. De inhoud van de arrangementen bestaat uit het overbrengen van 'technische kennis' maar ook uit competentieontwikkeling.

6.2.1 Onderwijs

In onderstaand overzicht staan de belangrijkste *onderwijsorganisaties* die leerarrangementen aan agrarische ondernemers ('in wording') aanbieden:

- o AOC's: AOC Friesland, AOC Oost, AOC Terra, AOC de Groene Welle, Citaverde College, Clusius College, Edudelta Onderwijsgroep, Groenhorst College, Helicon Opleidingen, Prinsentuin College, Wellant College
- o Agrarische Hogescholen: CAH Dronten, HAS Den Bosch, Hogeschool INHOLLAND Delft, Van Hall Larenstein, Stoas Hogeschool
- o IPC's: IPC Groene Ruimte, PTC+
- o Wageningen UR: Agrotechnologie & Voedingwetenschappen, Dierwetenschappen, Omgevingswetenschappen, Plantenwetenschappen, Maatschappijwetenschappen
- o Post-Hoger landbouwonderwijs: Wageningen Business School
- o Overige groen-onderwijsinstellingen: Landstede Beroepsopleidingen, VMBO's met groenafdeling

Binnen het onderwijs wordt onderscheid gemaakt tussen initieel en post-initieel onderwijs (*Wouters, E. et al, 2006*):

- In het initiële onderwijs -reguliere onderwijs- worden de noodzakelijke fundamenten gelegd om te kunnen participeren en functioneren in de maatschappij. De overheid is eerst verantwoordelijke voor het initiële onderwijs en verantwoordelijk voor beleid en financiering.
- Bij het post-initiële onderwijs zijn werkgevers en werknemers primair de verantwoordelijke voor scholing van werknemers/werkenden in het bedrijf.

Een gangbaar leer- en onderwijstraject begint met initieel onderwijs (algemeen en beroeps) en leidt tot minimaal een basiskwalificatie. Dit onderwijs loopt idealiter door in post-initieel onderwijs en scholing, hetgeen resulteert in een leven lang leren. Uit de interviews blijkt dat alhoewel er een mooi aanbod is geformuleerd (zie de internetsites van de AOC's /HAS) en het concept van EVC (eerder verworven competenties) dat bij onderwijsinstellingen gebruikt wordt veel aanknopingspunten biedt, er bijna geen individuele agrariërs zijn die zich aanmelden voor het post-initiële onderwijs. Een positieve uitzondering is wellicht het project groen onderne-

merschap van het AOC Clusius college. De eerste twee zijn er aan 35 ondernemers trainingen gegeven. Hierbij zitten echter ook groene ondernemers bij, anders dan primaire agrarische ondernemers.

6.2.2 Leveranciers, afnemers en dienstverleners,

Private organisaties en ondernemingen die een rol spelen bij aspecten van (agrari-sche) ondernemerschap doen dat op verschillende manieren. Vrijwel altijd doen zij dat als nevenproduct bij de levering van een feitelijke product of dienst. Voorbeel-den hiervan zijn vrijwel alle organisaties (coöperatief en privaat) die producten leveren aan de landbouw, zoals toeleveranciers van voer, kunstmest, gewasbe-schermingsmiddelen, etc. Daarnaast geldt dit ook voor organisaties die gericht zijn op de boekhouding en financiering. De afnemers van producten waren tot nu toe minder nadrukkelijk ondernemers aan het stimuleren om te vernieuwen en innove-ren. Mogelijk zagen toeleveranciers en ondersteuners daarvan wel voordeel voor de ondernemer en/of voor hun eigen omzet, terwijl afnemers geen voordelen zagen van meer ondernemerschap onder hun leveranciers, de agrarisch ondernemers. Mogelijk is dit een reden waardoor afnemers een beperkte invloed hebben op agrarisch ondernemers. De VLB/VAB traint de adviseurs die aan de keukentafels van de ondernemers zitten, veelal wordt er vanuit de eigen (technische of economische) vakkennis geadviseerd en dus bijgeschoold en is het bijscholen minder op compe-tenties of toekomstvisie gericht.

Brancheorganisaties en productschappen

De brancheorganisaties ZLTO, LTO-Noord en LLTB en de daaraan gelieerde advies-organisaties zijn momenteel bezig om samen met ketenpartijen als Greenery en VION, en met accountants zoals GIBO de kennisdoorstroming te inventariseren en te organiseren. Vanuit haar rol als brancheorganisatie worden jaarlijks vele arran-gementen georganiseerd waar haar leden gebruik van kunnen maken. Verdere afstemming en helderheid in het zeer brede, bijna overdadige aanbod wordt door de geïnterviewden als aandachtspunt genoemd. De rol van het productschap is meer indirect. Het stimuleert innovaties en ondernemerschap, door het financieren van onderzoek en projecten.

Samengevat

In figuur 6.1 staan de personen en organisaties weergegeven die invloed uitoefe-nen op de agrarisch ondernemer. Opvallend is dat personen die erg dicht bij de ondernemers staan, zelf geen instrumenten hebben om het ondernemerschap ge-richt op innovatie te stimuleren. De organisaties die adviseren op techniek of eco-nomie, en daarbij een relatief grote invloed hebben op de ondernemers, hebben vrij veel arrangementen gericht op het stimuleren van ondernemerschap, met meer of minder nadruk op competenties. De onderwijsorganisaties, die op relatief grote afstand van ondernemers staan en daardoor weinig invloed hebben op de onder-nemers, bieden heel veel leerarrangementen aan. Deze arrangementen worden succesvol gebruikt door jongeren in het onderwijs. Maar uit de interviews blijkt dat heel weinig ondernemers hiervan gebruik maken.

6.3 Leerarrangementen

Er zijn heel veel initiatieven vanuit een groot aantal partijen. Dit wordt ook breed gesignaleerd in de praktijk. Er zijn dan ook momenteel diverse initiatieven om de arrangementen in kaart te brengen en te rangschikken. Ook hierin is verdere sa-menwerking en afstemming wenselijk. In deze paragraaf wordt een overzicht van

een aantal typerende arrangementen kort beschreven. Dit overzicht geeft een beeld van de breedte van het aanbod in de arrangementen en is verre van compleet.

Aanbod vanuit de AOC's / Agrarische Hogescholen/ WUR

Hoewel er binnen de onderwijsinstellingen aparte commerciële deelorganisaties zijn ontstaan die onder "Trainingen and Projecten" prima arrangementen hebben benoemd zijn er nauwelijks agrariërs die zich aanmelden. De gehanteerde werkwijze met EVC (eerder verworven competenties) zou mogelijk goed werkbaar kunnen zijn, omdat er dan verder gewerkt wordt aan wat mensen al in zich hebben of zich in de praktijk eigen hebben gemaakt.

GIBO i.s.m. LTO-Noord adviseurs

Volgens de brede definities worden er jaarlijks zo'n 400 agrariërs in meerdaagse arrangementen bijgeschoold ten behoeve van innovatie, persoonsontwikkeling en inzicht in bedrijfsresultaten en bedrijfsplannen. Competentie ontwikkeling is een onderdeel. Dit is sectorbreed (met name focus op akkerbouw, melkvee). Deze arrangementen worden regionaal aangeboden, in samenwerking met de lokale Rabobanken die ook voor de faciliteiten zorgt.

ABN-AMRO

Hoewel de geïnterviewde zelf niet vindt dat er getraind wordt op ondernemerschap gericht op innovatie worden competenties als time management, onderhandelen, communicatieve vaardigheden meegenomen naast de financiële aspecten. De gratis workshops van een dagdeel worden bezocht door zo'n 500 agrariërs/jaar. Met uitzondering van de tuinbouw wordt het sectorbreed aangeboden.

Plattelandimpuls

Mede georganiseerd door Vrienden van het Platteland zijn in 2007 bijeenkomsten gehouden waar agrariërs in workshops hun Product-Markt-Combinaties konden uitwerken. Er bleek grote interesse voor deze bijeenkomsten, 600 ondernemers hebben deelgenomen. Vooral het werken aan competenties als communicatieve vaardigheden, leren van elkaar, onderhandelen, leren netwerken was favoriet.

Friesland Foods

Friesland Foods is een internationaal opererende onderneming die zuivelproducten, vruchtendranken en ingrediënten ontwikkelt, produceert en vermarkt. Friesland Foods biedt op incidentele basis enkele interessante specifieke arrangementen aan. Vaak nemen coöperatieleden het initiatief voor een onderwerp. Maar ook als Friesland Foods zelf initiatief neemt, sluit dit sterk aan bij de behoeften van de leden. Waardoor een grote belangstelling is bij melkveehouders. Voorbeelden zijn:

- Betrokkenheid bij Masterclass (zie ook partners voor ondernemerschap). Vijf melkveehouders hebben intensief 6-7 dagen met ondernemers uit andere sectoren en bestuurders van betrokken coöperaties zich met allerlei facetten van ondernemerschap beziggehouden.
- Milk2-initiatief richt zich op een integrale aanpak met diergezondheid, dierenwelzijn, natuur, water, etc. In eerste instantie in Friesland maar er is ook een wens tot opschaling naar andere noordelijke provincies. Bij dit arrangement zijn LTO, Rabobank, Waterschap en Dierenbescherming betrokken.

Melkvee Academie

De melkveeacademie is een initiatief van LTO Rundveehouderij en ASG Veehouderij, met financiering door Productschap Zuivel en Ministerie van LNV. Belangrijkste doel van de netwerkorganisatie Melkvee Academie is het verbinden van boeren met elkaar zodat ze van elkaar kunnen leren. Er zijn 3 speerpunten: kennisnetwerk

(verbinden), kennisbank (overdragen) en de ontwikkeling van ondernemerschap en innovatie (stimuleren). Centraal staan kennismakelaars, boeren en boerinnen die een paar dagen per week het netwerk onderhouden, intake gesprekken voeren en regionale melkveecafés organiseren.

Pluimvee Academie

Vanuit het groen, praktijkgericht onderwijs (PTC+) en een commercieel adviesbureau is het initiatief genomen voor de Pluimvee Academie. Voor medewerkers en ondernemers in de pluimveesector zullen training worden gegeven op MBO+ en HBO niveau. Belangrijkste doel van de Pluimvee Academie is het trainen en opleiden van medewerkers in vaktechnische aspecten en verkoop- en adviesvaardigheden. De opgedane kennis zal direct in de praktijk toegepast worden in de diverse leerprojecten op het eigen bedrijf.

Stichting "Innovatie Platform Boomteelt"

In 2007 is de stichting "Innovatie Platform Boomteelt" door een aantal boomtelers opgericht. De stichting heeft tot doel vernieuwingen in en voor de Nederlandse teelt en handel in boomkwekerijgewassen te coördineren en te initiëren. Dit wordt gedaan door het onderling delen van kennis en ervaringen en het verwerven van financiële middelen. Het platform wil knelpunten in de sector in kaart brengen waarna er gericht onderzoek kan worden uitgevoerd.

SIGN / Courage / Kiemkracht

Het Innovatienetwerk heeft samen met LTO Nederland voor verschillende sectoren, glastuinbouw, melkveehouderij en akkerbouw, respectievelijk SIGN, Courage en Kiemkracht opgericht die werken aan grensverleggende concepten voor de primaire sector. Financiering van deze organisaties wordt verzorgd door overheid (via Innovatienetwerk) en bedrijfsleven (Productschappen). De grensverleggende concepten inspireren en verleiden agrarisch ondernemers tot innovaties op hun eigen bedrijf.

Thema-bijeenkomsten Agrifirm

De coöperatie Agrifirm -maar ook vergelijkbare andere bedrijven- organiseert jaarlijks veel bijeenkomsten van een halve tot hele dag. Thema's op die dagen zijn gewasbescherming, bemesting, veevoeding, afzet, etc.. Voor deze bijeenkomsten zoekt Agrifirm naar een prikkelend programma, met zowel interne sprekers als externe sprekers. Door het jaarlijks terugkerende karakter is er continuïteit in het aanbod en heeft Agrifirm meerdere contactmomenten met de meer dan 15.000 groepen klanten / leden. Agrifirm is als organisatie ook betrokken bij initiatieven als Spade, Kennis op de Akker en het initiatief "partners voor ondernemerschap"

Fruitteelklantendag (Agrifirm)

Op de fruitteelklantendag van Agrifirm in januari 2008 stond ondernemerschap centraal. Ongeveer 120 fruittelers kregen presentaties rondom thema's als kostprijsberekening, afzet, trends en de positie van de Nederlandse fruitteeltsector op de wereldmarkt. Met name wordt over de diversiteit van het ondernemerschap -welke manier past het best bij jou en je bedrijf- gesproken. Rabobank droeg ook bij aan deze dagen en bracht belangrijke kernbewegingen onder de aandacht:

- o Verschuiving van productveiligheid naar productmogelijkheden
- o Verdwijnen van vaste ketenstructuren en behoefte aan dynamische organisaties
- o Verbreding van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Partners voor ondernemerschap: Consortium Ondernemerschap

Partners voor Ondernemerschap is een samenwerkingsverband van VION, Greenery, Friesland Foods, Agrifirm, Rabobank, WUR, LNV, NAJK ZLTO en Groene Kennis Coöperatie. Dit consortium wil middels het groene onderwijs bijdragen aan meer ondernemerschap in de agrarische sectoren. Er is in kaart gebracht wat daarbij de vraagstukken zijn. Ze hebben initiatief genomen voor een masterclass-serie met ondernemers in de agro-food business. Deze masterclasses zijn eind 2007 van start gegaan. Deelnemers aan deze masterclasses komen uit verschillende sectoren, zodat er kruisbestuiving plaats vindt tussen ondernemers uit de verschillende sectoren.

Leergang ondernemersvaardigheden boomkwekerij bij KvK Rivierland

Een groep van zo'n 25 ondernemers uit de boomkwekerijsector is in december 2007 de Leergang Ondernemersvaardigheden bij de Kamer van Koophandel Rivierland gestart. De leergang bestaat uit 5 modules die nuttig zijn voor zowel starters als ervaren ondernemers. De koppeling met de praktijk staat centraal. Het is een initiatief in het kader van het Laanboompact. De projectgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de Boomkwekersvereniging Kring Opheusden, WUR-PPO, Rabobank Betuwe, Alfa accountants en adviseurs, LTO Noord Projecten en Boomteeltstudieclub Opheusden. Een belangrijk doel is dat ondernemers uit verschillende plantaardige sectoren van elkaar kunnen leren.

VarkensNet

Varkensnet is een recent initiatief van LTO Noord en de provincie Overijssel. WUR-ASG en stichting Privon zijn partners binnen het initiatief. Varkensnet is een infrastructuur in ontwikkeling gericht op een optimale uitwisseling van informatie en kennis voor de varkenshouderij. Studiegroepen en andere samenwerkingsverbanden vormen het hart van VarkensNET. Door varkenshouders zowel in de praktijk als op internet een omgeving te bieden waar ze informatie kunnen zoeken vinden en delen met collega's kunnen ze hun netwerk verbreden. Het buiten het traditionele netwerk treden biedt mogelijkheden voor informatie op maat en nieuwe inzichten. VarkensNET geeft naast de internetomgeving ondersteuning door het aanbieden van een NETmentor. Deze NETmentor biedt hulp bij het opzetten en samenstellen van nieuwe netwerken en kan methodieken aanreiken. Vanuit LTO zijn er wensen om VarkensNET en een nieuw praktijkcentrum Sterksel te laten samenvloeien in een "Nijensrode instituut voor de varkenshouderij".

Afstemmingsinitiatieven

Uit de gesprekken blijkt dat alle partijen zich bewust zijn van het grote aanbod en de vele initiatieven om arrangementen te organiseren voor de agrarische ondernemers. Ook het besef van een noodzaak om kennisdoorstroming (opnieuw) te organiseren tussen ondernemers, onderwijs, onderzoek en overheid is aanwezig en er worden dan ook allerlei initiatieven opgestart om dit te realiseren. Het ministerie LNV is regelmatig (mede) financier en gesprekspartner. Nadere afstemming is gewenst! Partijen (waarschijnlijk niet volledig) die hier mee bezig zijn:

- o Groene Kennis Coöperatie
- o ZLTO samen met de WUR (sinds okt. 2007)
- o Partnerschap /Consortium Ondernemerschap (oa Min LNV, GKC, VION, Agrifirm, Greenery, Frieslandfoods, LTO, ZLTO, WUR, Rabobank)
- o Aeres groep van AOC's
- o Taskforce multifunctionele landbouw

7 Huidige beleid

7.1 Inleiding

Om in een latere fase van deze tender aan te kunnen geven hoe het Ministerie van LNV invloed kan uitoefenen op het stimuleren van ondernemerschap gericht op innovatie, is gepoogd om het bestaande beleid gericht op innovatie in beeld te brengen. Onderstaand overzicht zal welhaast bekend zijn. In de interviews is gevraagd naar de ervaringen met de huidige regelingen.

Er zijn verschillende kanalen die LNV ter beschikking heeft: interventies via het onderwijs, het opstarten van intermediaire sectororganisaties (Bijv. Melkveeacademie), het uitlaten voeren van onderzoek, het verlenen van subsidies, wet- en regelgeving, opstarten van ondernemersnetwerken etc. In grote lijnen kan de overheid via een pro-actieve houding innovatievoorwaarden scheppen op het verschillende niveau (agrariër, bedrijf of per sector) en gericht op de koplopers, de vroege volgers of in het algemeen. Daarnaast kan via een reactieve houding de gesignaleerde belemmeringen worden weggenomen. De kennis en ervaringen van koplopers kunnen dienen om via reactieve interventies de weg te effenen voor de vroege volgers. De subsidieregels die momenteel open staan zijn heel breed opgezet qua inhoud. Ze lijken ook op alle drie de doelgroepen te zijn gericht, waarbij de overdracht van innovatie in aparte workclinics later in het jaar worden opgepakt. Er wordt echter wel gestuurd op sectoren die in een bepaalde periode in kunnen dienen. Het huidige beleid van de overheid kenmerkt zich door een terugtrekkende houding waardoor innovatie en ontwikkeling bij de sector en de ondernemers wordt gelegd. Dit kan resulteren in het idee dat ondernemers zich niet gesteund voelen bij het ontwikkelen van innovatieve projecten.

7.2 Innovatie- en Kennisvouchers voor agrarisch ondernemers

Innovatie- en kennisvouchers zijn een van de instrumenten binnen het geheel aan beleid ter stimulering van agrarisch ondernemerschap gericht op innovatie. Zowel het ministerie van Economische Zaken als LNV hadden regelingen voor kennisvouchers voor MKB ondernemers en agrarische ondernemers, recent is besloten dat dit verder onder EZ zal vallen. Daarnaast zijn/waren er ook via regionale partijen vouchers beschikbaar voor ondernemers. Voorbeelden hiervan zijn de kennisvouchers geïnitieerd door het technologiecentrum Noord Nederland (TCNN), Liof i s.m. Knowhouse in de Zuidelijke provincies en Stimuland in Overijssel. Doel van het systeem is de bevordering van de kennistransfer tussen het MKB/ agrarische ondernemers en geselecteerde kennisinstellingen. Bedrijven kunnen de vouchers inwisselen voor advies en/of R&D. De vouchers hebben waardes variërend van €2500 tot €7500, met of zonder een kleine eigen bijdrage.

7.3 Provincies en gemeenten

Ook de provincies en gemeenten kunnen stimulerende beleidsactiviteiten ondernemen en reactief belemmeringen opheffen. Dit wisselt per regio.

7.4 Reacties uit het veld

Redenen die genoemd worden door de geïnterviewden waaronder de agrariërs uit het CLM praktijknetwerk als gewenste interventie; betrouwbare overheid, heldere en simpele subsidietrajecten, belastingvoordeel, mee werken bij vergunningen en soepele / heldere regelgeving, beschikbare kennis: doorvertalen van onderzoek en praktijkervaringen, financiële ondersteuning (om risico's in te dekken). Genoemde redenen om geen gebruik te willen maken van de huidige ondersteuningsregelingen zijn: te onbetrouwbare trajecten, te stroperige subsidieregelingen, 't komt toch op jezelf neer als ondernemer' .

Bijlage 1 Literatuur

Ontwikkeling van competenties

ACOA, (1999), Een wending naar kerncompetenties, 's Hertogenbosch.
Anderson, N.R., C.K.W. de Dreu and B.A. Nijstad (2004), The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-science, <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 25(2), 147-174.
Bandura, A. (1982), Self-efficacy mechanism in human agency, <i>American Psychologist</i> , 37, 122-147.
Baron, R.A. (2004), The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic 'why' questions. <i>Journal of Business Venturing</i> , Vol. 19: pp 221-239.
Barrick, M. and M. Mount (1991), The big five personality dimensions and job performance: a meta analysis, <i>Personnel Psychology</i> , 44, 1-26.
Barron, F. and D.M. Harrington (1981), Creativity, intelligence and person-a-lity, <i>Annual Reviews of psychology</i> , 32, 439-476.
Bird, B.J. (1995), Towards a theory of entrepreneurial competency: advan-ces in <i>Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth</i> 2, 51-72.
Bird, B.J. (2002), Learning entrepreneurship competencies: the self-directed learning approach, <i>International Journal of Entrepreneurship Education</i> , 1 (2), 203-227.
Boyatzis, R. and D. Kolb (1995), <i>Innovation in professional education: steps on a journey from teaching to learning</i> , CA: Jossey-Bass, San Francisco.
Casson, M. (1995), <i>Entrepreneurship and business culture</i> , Aldershot, UK and Brookfield, US: Edward Elgar.
Chandler, G. and E. Jansen (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance, <i>Journal of Business Venturing</i> 7, 223-236.
Cooper, R.G. (2003), Profitable product innovation: the critical success fac-tors, in: Shavinina, L.V. (2003), <i>The International Handbook on Innovation</i> , Elsevier Science, 139-157.
De Jong, J.P.J. (2005), <i>De bron van vernieuwing: het gebruik van netwerken bij innovaties in het MKB</i> , EIM: Zoetermeer.
De Jong, J.P.J., W. Bodewes & S. Harkema (2007), <i>Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken</i> , SDU: Den Haag.
Driessen, M. (2006), <i>De ondernemende ondernemer</i> , Entrepreneur Consultancy: 's Graveland.
Eggers, J. and K. Leahy (1993), <i>Entrepreneurial leadership initiative</i> , Center for Creative Leadership, San Diego.
Farr, J. and C. Ford (1990), Individual innovation, in: West, M. and J. Farr (Ed.), <i>Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies</i> , Wiley: Chichester, 63-80.
Feij, J. (2005), <i>Persoonlijke mededeling: arbeids- en organisatiepsycholo-gie</i> , Vrije Universiteit, Amsterdam.
Fiet, J.O. (2001), The theoretical side of teaching entrepreneurship, <i>Journal of Business Venturing</i> ,
Fontys (2005), <i>Fontys begrippenlijst vraaggericht competentiegestuurd leren, opleiden, begeleiden en beoordelen, versie 1.1</i> , Fontys Hogescholen.
Gelderen, Van M. (2007), <i>Research Working Paper Series: Developing Indi-vidual Level Enterprising Competencies</i> , Department of Management and In-ternational Business 4.

Gielen, P., H. Biemans & M. Mulder (2006), <i>Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers: Aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders</i> , WUR: Wageningen.
Harper, D. (1996), <i>Entrepreneurship and the market process</i> , London: Routledge.
Hebert, R. and A. Link (1988), <i>The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques</i> , New York: US, Praeger.
Hoekstra, H.A. en E. Van Sluijs (1999), <i>Management van competenties: het realiseren van HRM</i> . Van Gorcum & Comp., Assen.
Hoffman, T. (1999), The meaning of competency, <i>Journal of European Industrial Training</i> , 23, 6, 275-285.
Kupper, H.A.E., T.L. Lans, M. Mulder en H.J.A. Biemans (2003), <i>Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers</i> , Wageningen Universiteit en Research Centrum, Leerstoelgroep Onderwijskunde.
Kupper, H.A.E., Th. Lans, M. Mulder & H.J.A. Biemans (2003), <i>Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers</i> , WUR: Den Haag, ISBN 90-5059-181-7.
Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder & C. van Woerkum (2004), Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector, <i>International Journal of Training and Development</i> , 8(1), 72-88.
Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder & C. van Woerkum (2005), Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness, In: Batterink, M., R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen & P. Terlouw (eds), <i>Selected papers from the 8th PhD conference on Business Economics, Management and Organisation Science</i> , PREBEM/NOBEM: Enschede, pp. 81-95.
Lans, T.L. en J.A.A.M. Verstegen (2006), <i>De kunst van het zien en het realiseren: competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector</i> , LEI, Den Haag.
Lans, T.L., R. Bergevoet, M. Mulder and C. Van Woerkum (2005), Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness, Paper presented at the PREBEM-conference, Amersfoort.
Lans, Th., H. Kupper & A. Wals (2005), <i>Onderzoek en expertconsultatie Wageningen UR</i> , <i>IK Magazine</i> , 4(3), 16-20.
LOSBRM (2004), <i>Small business & retail management - het competentieprofiel herijkt</i> , Landelijk Overleg Small Business en Retail Management, Januari 2004.
LTO (2007), <i>Gereedschapskist Ondernemerschap</i> , LTO Groeiservice: Productschap Tuinbouw.
Man, T.W.Y., T. Lau & K.F. Chan (2002), The competitiveness of small and medium-sized enterprises - A conceptualization with focus on entrepreneurial competences, <i>Journal of Business Venturing</i> , 17, p. 123-142.
Man, T.W.Y., T. Lau and K.F. Chan (2002), The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competences, <i>Journal of Business Venturing</i> 17, 123-142.
Miner, J. (2000), Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders, <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 36(1), 43-69.
Miner, J.B. (1997), A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success, <i>Entrepreneurship & Regional Development</i> , 9(3), 319-334.
Mulder, M., T. Lans, J. Verstegen, H. Biemans & Y. Meijer (2006), Competence Development of entrepreneurs in innovative horticulture, <i>Journal of Workplace Learning</i> , 19(1), pp. xx-xx.
Nandram, S.S. & K.J. Samsom (2000), <i>Succesvol Ondernemen: Eerder een kwestie van karakter dan kennis</i> , Nyenrode: Breukelen.

Neyenrode Center for Entrepreneurship (2000), Succesvol Ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis, Neyenrode, Breukelen.
Onstenk, J. (2001), Competenties tussen innovatie en universiteit, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
Onstenk, J.H.A.M. (1997), Lerend leren werken: brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren, Eburon, Delft.
Onstenk, J.H.A.M. (2001), Competenties tussen innovatie en universiteit, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
Oosterbeek, H., M. van Praag & A. Ijsselstein (2007), The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship competencies and intentions: An evaluation of the Junior Achievement Student Mini-Company Program, working paper, University of Amsterdam/ACE.
Patterson, M.G. (1999), Innovation potential predictor, Oxford: Oxford University Press.
Pinchot, G. (1985), Intrapreneuring, Harper & Row, New York.
Praag, Van M. (1996), Determinants of Successful Entrepreneurship, Tinbergen Institute Research Series, Amsterdam.
Rotter, J.B. (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, Psychological Monographs 80 (1), no. 609.
Rotter, J.B. (1982), The Development and Application of Social Learning Theory, Selected Papers 367, Praeger, New York.
Shane, S.A. (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, Organization Science, 11(4): 448-469.
Shane, S.A. (2003), A General Theory of Entrepreneurship: the individual-opportunity nexus, Aldershot, UK: Edward Elgar.
Small Business & Retail Management: Het competentieprofiel herijkt, Landelijk overleg Small Business & Retail Management, Jan 2004
Spencer, L. and S. Spencer (1993), Competence at work, Wiley, New York.
Van Gelderen, M. (2007), Research Based Yet Action Oriented: Developing Individual Level Enterprising Competencies, Working paper series of the department of management and international business, 2007 volume 4.
Verstegen, J.A.A.M. & T.L. Lans (2006), De kunst van het zien en het realiseren: Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector, Den Haag: LEI.
Verstegen, J.A.A.M., M. Klopper en H. Schuite (2003), Een vernieuwde kijk op individuele besluitvorming in de glastuinbouw, LEI, Den Haag.
Woerkum, Van C.M.J. (2001), Vaardig Innoveren: competentie-ontwikkeling ten behoeve van systeeminnovaties in het bio-domein de rol van het onderwijs, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
Wu, S. (1989), Production, entrepreneurship and profit, Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.

- Aequor (2007), Werkprocessen ondernemen en managen
- Berenschot BV (2004), Innoveren in een glazen huis, in opdracht van AVAG Platform Toeleveranciers Glastuinbouw.
- Bommel, van 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, rapport 2.07.13 LEI, Den Haag
- Brink, M et al (2006), Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat? YAM-60312. Academisch Master Cluster WUR, in opdracht van Stichting Ruraal Wageningen.
- CLM (2002), Innoveren tegen de wet? Een verkenning in negen verslagen
- Den Hertog, P, J. Alleblas en F. Bongers (2001), Het glas is halfvol, het glas is halfleeg. Onderzoek in opdracht van het ministerie van LNV, Dialogic en LEI
- Fischler, F (2005), Een visie voor de Nederlandse agrarische sector.
- Geerling-Eiff, F.A (2006), Kritische succesfactoren van groene kennisarrangementen, LEI Den Haag.

- Groene Kennis Coöperatie (2007), Groene kennis Maken, GKC-programma's 2007 GKC-programma's 2007
- Groene Kennis Coöperatie (2005) ARRANGEMENTEN voor KENNIS en INNOVATIE, de innovatiestrategie voor het groene domein, visiedocument
- Kans, K, I. Vossen en C. Jansen (2007), Arbeidsmonitor tuinbouw 2006, hoofdrapport en bijlagen, Ecorys
- Krikke, A.T. et al (2006), Verkenning thema innovatief ondernemerschap, Intern verslag programmeringsstudie, "Ondernemen met toekomst" PPO nr. 3236012606 Praktijkonderzoek Plant & Omgeving BV.
- Kupper, H et al (2006) De akoestiek van kennisarrangementen, kenniscirculatie tussen onderzoek, onderwijs en ondernemingen in IK, 5e jaargang nr. 1 WUR ECS en LEI.
- Lans, T et al. (2006) " Alles is Kennis" DLO Programma 420, ECS-WU, PPO en LEI.
- LNV, Ministerie van (2006), Innovatie= Ondernemen, Strategienota Innovatie
- LNV, Ministerie van (2008), Nieuwsgierig, creatief en mouwen omhoog
- LNV, Ministerie van (2005), Kiezen voor Landbouw, een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector.
- LNV, Ministerie van, Lopend: Nieuwsbrieven Ondernemen in innovatie
- LNV, Ministerie van (2006/2007) Kennisbenutting in beeld
- NAJK (2005), Jonge agrariërs brengen Agri-toekomst in beeld, versie 002 Nederlands Agrarisch Jongeren contact.
- Poppe, K (2007), Het Wageningen UR-programma: Transitieprocessen, werkboek 2005-2007, 6.07.18 LEI, Alterra, ASG en PPO.
- Potters, J, J. Buurma en A de Buck. (2007) Inspiratie voor transitie, leren van pioniers en hun zoektochten, LEI, en PPO, WUR PPO 364
- Rabobank (2004), Visie op internationalisering, Rabobank Stafgroep Economisch Onderzoek
- RLG (2005), Bouwstenen voor de toekomstvisie Landbouw rlg 05.211, Raad landelijk gebied
- RLG (2003), De boer in de keten, Boeienkoning of teamspeler RLG 03/6 Raad landelijk gebied.
- RLG (2005), Plankgas voor glas?, RLG 05/2, Raad landelijk gebied
- RLG (2006), Buitenbeentjes en boegbeelden, RLG 06/1, Raad landelijk gebied
- RLG (2008), Het megabedrijf gewogen, advies over megabedrijven in de intensieve veehouderij, RLG 08/3, Raad landelijk gebied
- Ruiters, Roelien (2007), De toekomst van het agrarisch onderwijs, discussiestuk NAJK
- Schnabel, P (2001), Waarom blijven boeren, over voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf, Sociaal en Cultureel Planbureau
- Silvis, H en R. Komen, red.(2005) Kijk op ondernemen in de agrarische sector, LEI Rapport PR 05-07 Social Science Group, WUR
- Stichting Innovatie Flowers&Foods (2007), Winnen aan waarde, innovatieprogramma flowers&foods 2007-2012, Stichting Innovatie Flowers&Foods
- Technopolisgroep (2006) Annual Innovation Policy trends and appraisal report European Commission, DG Enterprise.
- Van Leeuwen, M et al (2008), Het Nederlandse agrocomplex 2007, 5.08.01, LEI, Den Haag.
- Veerman, Cees (2006), Landbouw verbindend voor Europa?
- Wouters, E, J. Mertens en W. Grooters (2006), Postinitieel onderwijs en scholing in het domein voedsel en leefomgeving, Aequor Services BV.

Bijlage 2 Gesprekspartners

W. Hilkens	ABN AMRO
Niels Maris	Agrifirm
W. Majjers	AKK/ Consortium ondernemerschap
Mark v.d Berg	AMB AMRO
Barbara Brid	American University
D. Kortman	AOC-oost/trainingen
H van der Arend	AVAG
Pim De Bokx	BVIT
Anton Aker	Clusius College
Martijn Driessen	Entrepreneur Consultancy
Wim Hulsink	EUR/RSM
Wynand Bodewes	EUR/RSM
Jan Willem Straatsma	Friesland Foods
J.Breembroek	GIBOgroep
Bert v. Tol	Groenagrocontrol
Ernest v.d. Boezem	Groene Kennis Cooperatie
Henk Schout	Haagse Hogeschool
Marlene Reijnen	LNV
A. Luijtjes	Loket LNV Dienst Regelingen
Marco Van Gelderen	Massey University NZ
Peter Vijverberg	Nic Sosef
M. Van den Brand	Plattelandsimpuls
W. Koops	Productschap Zuivel
Frank van Kleef	Royal Pride/Action Pearl growers
Rob van Mechelen	Syntens
A. Moneteny	Taskforce Multifunctionele landbouw
Mirjam van Praag	UvA/ACE
Y. v.d. Camp	VAB/VLB
Sjaak van Dijk	Van Dijk/ Klimrek
M.Schoneberg	v.Hall/Larenstein
H. Wiskerke	WUR rurale sociologie
W. Zaalmink	WUR/ netwerk veehouderij AGroCenter
Thomans Lans	WUR/LEI
Jos Verstegen	WUR/LEI
R. Hoosmans	ZLTO

Bijlage 3 Indelingen van competenties_____

Measures of individual entrepreneurial competency (Chandler & Jansen, 1982)

Human/conceptual competences	
Competence	Description
Organize and motivate people	Delegate effectively Keep organization running smoothly Organizing and coordinating tasks Supervise, influence, lead Maximise results in resource allocation Organize resources
Ability to recognize opportunity	Perceive unmet consumer needs Look for products or services that will provide real benefits for my customers Identify goods and services people want Seize high-quality business opportunities
Drive to see venture through to fruition	Make venture work no matter what Refuse to let venture fail Make large personal sacrifices Extremely strong internal drive
Technical/functional competence	Expertise in technical or functional area Expert at technical part of my work Stay in area of expertise
Political competence	Involve people with important resources Venture team with complementary competencies Enlist the support of key people

Criterion based success competencies (Spencer & Spencer, 1993)

Competencies that differentiate successful from average entrepreneurs
Sees and acts on opportunities Persistence Information seeking Concern for high quality of work Commitment to work contract Systematic planning Self-confidence Use of influence strategies

Competenties voor succesvol ondernemerschap (Neyenrode, 2000)

Competenties per fase		
Vroege fase	Expansie fase	Volwassen fase
Creativiteit Prestatiegerichtheid Inlevingsvermogen Doorzettingsvermogen	Doelmatigheid Daadkracht Betrouwbaarheid	Daadkracht Betrouwbaarheid Doorzettingsvermogen Inzicht in marktomgeving Vastbesloten houding

Competenties voor de innoverende ondernemer (Kupper et al., 2003)

<i>Competentiecluster</i>	<i>Meer specifieke competenties</i>
Vakmatig en methodisch	Toepassen innovaties Relatiebeheer Moed- en risico-oriëntatie
Strategisch en bestuurlijk-organisatorisch	Visie, strategische oriëntatie en plannen strategische verandering Verandermanagement Systeemdenken Creativiteit
Sociaal-communicatief en normatief-cultureel	Conflicthantering Communiceren Waardebewustzijn
Leer- en vormgeving	Leersituaties scheppen Kennis delen Reflecteren op falen en succes

Individual level enterprising competences, managerial competences and entrepreneurial competences (Van Gelderen, 2007)

Individual level enterprising competences	Managerial competences	Entrepreneurial competences
Perseverance Initiative Persuasiveness Networking Risk taking Decision making under conditions of uncertainty Planning and goal setting under conditions of uncertainty Opportunity recognition Managing time and stress Creative problem solving Negotiating Communication skills	Planning Financial management Allocating resources Control	Assembling resources Acquiring resources Managing for growth

Competentieprofiel landelijk overleg small business & retail management (LOSBRM, 2004)

Doel voor ogen houden
Initiatief nemen en doorzetten
Flexibel en innovatief
Van fouten leren
Anticiperen op ontwikkelingen
Consequenties doorrekenen
Bedrijfsvoering analyseren
Omzet genereren
Project opzetten en leiden
Verschillen overbruggen
Feedback geven
Medewerkers stimuleren

Bijlage 4 Leeromgevingen en werkvormen_

Masterclass

- **Wat:** Ervaren ondernemers uit de sector kunnen in een Masterclass hun inzichten en ervaringen aan de jongere generatie overdragen. Een voorbeeld vormt het omgaan met personeel en de verwerking van tegenslagen. Innovatieve ondernemers kunnen ervaren ondernemers toekomstperspectief bieden en op valkuilen bij vernieuwing duiden.
- **Doelgroep:** Aan een Masterclass kunnen ondernemers uit verschillende sectoren en vertegenwoordigers van belangengroeperingen deelnemen. Afhankelijk van het onderwerp en de gewenste interactie tussen de Master en de deelnemers kan specifieke ervaring een vereiste zijn.
- **Uitwerking:** De Master vult de praktijk van de ondernemers aan met zijn eigen ervaringen en theoretische noties. De nadruk ligt op het toepassen van kennis en feiten en het gebruik van het netwerk om de ondernemers te ondersteunen bij het bereiken van hun eigen doelen. Fouten en successen vormen leerzame illustraties van de praktijk en dienen als input voor de werkvormen. Op basis van verhalen, verdiepende discussies en oefeningen leren de ondernemers meer over de praktijk. De Master kan zijn verhaal vertellen terwijl de ondernemers in de zaal luisteren, echter de interactie tussen de ondernemers en de Master kan ook zeer intensief worden tijdens discussie over bijvoorbeeld kritische situaties.
- **Werkvormen:** Workshops, cases, kort geding.

Clinic

- **Wat:** De Clinic is bekend uit de sport: onder leiding van een expert gericht werken aan het verbeteren van vaardigheden. Een expert in een Clinic voor ondernemers kan bijvoorbeeld degene zijn die weet hoe de warmte van een kippenschuur in een kas gebruikt kan worden, hoe mestvergiftiging rendabel gemaakt kan worden of met behulp van een scan de duurzaamheid of veiligheid op het bedrijf weet te verbeteren.
- **Doelgroep:** Het onderwerp van een Clinic is bepalend voor de doelgroep. Naast interesse kan een zekere vaardigheidsbasis een vereiste zijn.
- **Uitwerking:** Vaardigheden in de praktijk staan centraal in de Clinic. De nadruk ligt op het toepassen van de vaardigheid, eventueel aangevuld met achtergrondinformatie. De oefeningen zijn gericht op het leren, verbeteren en toepassen van de vaardigheid. Fouten in de vaardigheid of de manier van toepassen vormen de aanleiding om gericht te werken aan het verbeteren van de prestatie. Uitwisseling met de begeleider staat centraal. Uitwisseling tussen de ondernemers onderling kan beperkt blijven maar ook benut worden.
- **Werkvormen:** Demonstraties, audits en benchmarking.

Atelier

- **Wat:** In het Atelier wordt gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe perspectieven voor de toekomst. De ondernemers worden uitgedaagd om op een andere manier naar hun bedrijf en omgeving te kijken, hun denkpatroon en routines te doorbreken en alternatieven te exploreren. Door middel van brainstorming en mindmapping zoeken zij bijvoorbeeld een nieuwe markt voor graszaden. Of ze brengen in kaart wat er gebeurt wanneer op het bedrijf een productieonderdeel uitvalt. De leeromgeving Atelier is sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling van de ondernemers, terwijl haalbaarheid of praktisch nut van latere zorg zijn.
- **Doelgroep:** Het Atelier biedt de mogelijkheid om in alle vrijheid met verschillende partijen te zoeken naar nieuwe perspectieven. Aan een Atelier kunnen ondernemers

met verschillende achtergronden deelnemen. Echter ook de frisse kijk van buitenstaanders kan heel waardevol zijn bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven. De deelnemers moeten wel bereid zijn om in minder conventionele werkvormen te werken en accepteren dat deze openingen bieden, echter vaak (nog) geen directe oplossingen.

- **Uitwerking:** Knelpunten, dilemma's en onoplosbare problemen in de praktijk vormen het startpunt van het proces. De nadruk ligt op het op een andere wijze toepassen van kennis en feiten en het anders inzetten van kennis in het netwerk. De benadering is multidisciplinair echter het proces kan starten vanuit een specifieke discipline of oefening. Fouten maken bestaat niet in het Atelier. Het gaat om de interpretaties van de deelnemers en de ontwikkeling daarin. Dat vergt intensieve interactie tussen deelnemers en begeleiders.
- **Werkvormen:** Brainstormen, mindmapping, creatieve sessies en scenario-ontwikkeling.

Laboratorium

- **Wat:** In een laboratorium wordt geëxperimenteerd. Er worden nieuwe dingen uitgeprobeerd, de uitkomsten worden geëvalueerd en met elkaar besproken en er wordt lering uit getrokken. Stakeholders en ketenpartijen bouwen mee aan de 'laboratoriumopstellingen'.
- **Doelgroep:** Het doel van het Laboratorium is om oplossingen te vinden of de haalbaarheid ervan te testen. Dit biedt een indicatie voor de samenstelling van de groep. Naast ondernemers kunnen andere stakeholders (bijvoorbeeld onderzoekers, producenten, consumenten- en brancheorganisaties) die belang hebben bij het onderwerp deelnemen aan het Laboratorium. Gezien het doel van het Laboratorium stelt deze leeromgeving de nodige eisen aan de deelnemers. Zij moeten geïnteresseerd zijn in het onderwerp, de manier van benaderen steunen en in staat zijn om inzet te tonen en/of te investeren in de oplossing van het probleem. Daarnaast kan basiskennis van belang zijn om het proces op tempo te houden.
- **Uitwerking:** Stapsgewijs en gedisciplineerd wordt een probleem uit de praktijk geanalyseerd en worden oplossingen getest. De vraag 'Hoe zit het in elkaar en hoe kunnen we het verbeteren?' staat centraal. Soms moet extra externe kennis uit het netwerk ingezet worden. Het proces wordt zorgvuldig uitgewerkt om het eindresultaat daadwerkelijk te kunnen beoordelen. Fouten maken ondermijnt die mogelijkheid en wordt zoveel mogelijk vermeden. Het product kan ook anders uitpakken dan verwacht. Dat is een belangrijk moment in het proces om van te leren en om vervolgstappen te plannen. De aanpak is multidisciplinair waarbij disciplines ondersteunend werken om het doel te bereiken. De ondernemers werken samen met stakeholders en interacteren voorafgaand, tijdens en na het traject.
- **Werkvormen:** Modelontwikkeling, praktijksimulatie, onderzoek en conceptontwikkeling.

Academie

- **Wat:** In de Academie wordt wetenschappelijke kennis overgedragen. De experts in deze leeromgeving komen uit de wetenschap. Zij hebben een brede kijk op ontwikkelingen in de sector en kunnen met de ondernemers over de grenzen heen kijken. Zij overschrijden zowel de landsgrenzen als de grenzen van hun vakgebieden. Lezingen en voordrachten zijn mogelijke werkvormen in de Academie. De aanpak is bij voorkeur interactief om het multi-disciplinaire of transdisciplinaire karakter volledig uit te buiten.
- **Doelgroep:** De doelgroep voor een Academie kan divers zijn. Zeker voor een eenmalige bijeenkomst is een breed publiek geen bezwaar. De ondernemers zijn afhankelijk van de experts en hun vermogen theoretische concepten te vertalen naar de praktijk. De Academie kan hoge eisen stellen aan het begin niveau van de ondernemers wanneer het onderwerp basiskennis van (verschillende) theoretische concepten vereist. Dit vergt doorzettingsvermogen van wetenschappers, begeleiders en ondernemers.

- **Uitwerking:** In de Academie staat de theorie centraal. Vanuit een multidisciplinaire benadering worden de praktijk en het netwerk behandeld. Zowel wetenschappelijke kennis en feiten als het waarnemen en het toepassen in de praktijk en in het netwerk komen ter sprake. Er wordt gewezen op fouten en er wordt van fouten geleerd. De uitwisseling tussen begeleider en groep staat centraal, echter vanuit de groep kunnen ook vragen gesteld worden en de begeleiders kunnen de praktische toepassing van de theorie toetsen in discussies met de ondernemers.
- **Werkvormen:** Colleges, lezingen, seminars en symposia.

Generale repetitie

- **Wat:** Oefenen in samenwerking of alleen kan de werkvorm zijn tijdens een Generale repetitie voor ondernemers. Ondernemers ontwikkelen samen met ketenpartners en andere stakeholders (bijvoorbeeld milieugroeperingen) nieuwe routines. De partijen brengen vanuit hun eigen perspectief de (on)mogelijkheden om samen te werken in kaart. Zij zoeken naar alternatieven en oplossingen en bouwen ervaring op in try-outs. De regisseur is iemand die de groepsprocessen kan analyseren en sturen.
- **Doelgroep:** De deelnemers, ondernemers en stakeholders hebben belang bij het neerzetten van de prestatie. Juist variatie in de groep biedt goede mogelijkheden om samen te werken en de eigen sterke punten uit te buiten. Dit impliceert dat de ondernemers bereid moeten zijn om verschillende rollen in te nemen. Het samen ontwikkelen van routines is een intensief proces en vergt doorzettingsvermogen van de ondernemers.
- **Uitwerking:** De praktijk dient als start en einddoel van het traject. De ondernemers werken samen met de andere stakeholders vanuit een multidisciplinaire context. Samen ontwikkelen zij een nieuwe samenwerking en andere routines. In de Generale repetitie vormen 'Wat moeten we doen om het doel te bereiken en hoe realiseren we dat?' de centrale vragen. Fouten zijn er om van te leren en vormen de aanleiding om verder te zoeken naar mogelijkheden en te oefenen. Het kan voorkomen dat er nieuwe partijen nodig zijn om de samenwerking te realiseren.
- **Werkvormen:** Training, regie, samenspel en routines ontwikkelen en presentatie.

Ondernemerscafé

- **Wat:** Het Ondernemerscafé is de plek van de toevallige ontmoetingen. Het café staat in een economisch actieve regio en wordt door ondernemers uit verschillende sectoren bezocht. De ontspannen sfeer bevordert het aangaan van contacten en het vertellen van verhalen over succes en falen en het bedenken van nieuwe activiteiten. Daarnaast kan er voor vermaak gezorgd worden, zoals een cabaretprogramma of een sociodrama. Bovendien bestaat de mogelijkheid om aan te schuiven aan een flexibele werkplek.
- **Doelgroep:** De doelgroep van het Ondernemerscafé is divers. Het café is onder andere gericht op het ontmoeten van nieuwe mensen en daarvoor is een breed publiek belangrijk. Mensen die incidenteel binnenkomen en mensen die een optreden verzorgen, kunnen de ondernemers helpen om nieuwe netwerken te ontwikkelen en onverwachte associaties te leggen.
- **Uitwerking:** In het Ondernemerscafé staat de alledaagse praktijk centraal. De voornaamste doelen van het café zijn elkaar ontmoeten, even ontspannen en nieuwe mensen leren kennen. Tevens kan een spreker uitgenodigd worden. De interactie tussen ondernemers, begeleiders en genodigden is intensief maar wordt niet sterk gestuurd.
- **Werkvormen:** Lezing, discussie, teamquiz en sociodrama.

Boksring

- **Wat:** In de Boksring staan snelheid, kracht en strategisch inzicht centraal met een sterk competitief doel. Dit kan geoefend worden onder leiding van een coach. In de Boksring wordt intensief getraind om snel prestaties te kunnen laten zien. Hierbij is een groot uithoudingsvermogen van belang. In een quizvorm bijvoorbeeld kunnen ondernemers onder leiding van een advocaat hun juridische kennis toetsen en ver-

der ontwikkelen. Verder kan met behulp van simulatiegames een strijd gevoerd worden om de laagste kosten of het hoogste rendement.

- Doelgroep: De doelgroep voor de Boksring is divers. In deze leeromgeving zullen ondernemers aan elkaar gewaagd moeten zijn en voldoende drive moeten hebben om het gevecht aan te gaan. Verder moeten de ondernemers sportief genoeg zijn om te erkennen dat de ander wat sterker en sneller kan zijn. Afhankelijk van de doelgroep wordt het onderwerp bepaald.
- Uitwerking: Het verbeteren van de praktijk staat centraal in deze leeromgeving. Als het nodig is wordt daar passende theorie bij geboden of worden specifieke vaardigheden getraind. Als de strijd gestreden wordt is de onderlinge uitwisseling intensief, echter tegelijkertijd tevens gericht op een specifiek onderwerp en gebonden aan regels.
- Werkvormen: Debat, paneldiscussie, game, training en coaching gericht op prestatie en competitie.

Keukentafel

- Wat: De Keukentafel biedt een rustige, veilige omgeving waar bekenden elkaar in alle vertrouwen kunnen ontmoeten en ondernemers in hun eigen tempo met onbekenden vertrouwd kunnen raken. Aan de Keukentafel wordt gesproken over alledaagse zaken, echter ook over vertrouwelijke kwesties zoals twijfels en onzekerheden, zeer vage plannen die nog niet uitgevoerd kunnen worden, over persoonlijke belemmeringen en hoe daarmee wordt omgegaan. In het gesprek kunnen alle mogelijke onderwerpen aan bod komen.
- Doelgroep: De Keukentafel is gericht op het (verder) ontwikkelen van relaties die gebaseerd zijn op een vertrouwensband. De Keukentafel is geschikt voor alle ondernemers. De enige voorwaarden zijn dat de ondernemers en de begeleider willen en kunnen investeren in het contact en dat zij zich open kunnen opstellen.
- Uitwerking: De praktijk van alledag staat centraal tijdens het Keukentafelgesprek. Het gaat over wat er gedaan is of moet worden en wie daarbij betrokken zijn en hoe dat het beste aangepakt kan worden. Verschillende alternatieven komen in het gesprek naar voren. Deze worden overwogen zonder dat daar een snelle beslissing over genomen hoeft te worden. De vertrouwde omgeving maakt het gemakkelijker om van perspectief te veranderen of fouten toe te geven. Er wordt een dialoog aangegaan met een open einde.
- Werkvormen: Dialoog, groeps gesprek, coachingsgesprek, reflectiegesprek en adviesgesprek.

Utopia

- Wat: Utopia is geschikt voor het aanpakken van problemen met een sterk sociaal aspect. Het gaat om problemen waarmee men al lang worstelt, echter waarvoor individuele oplossingen niet mogelijk zijn. De deelnemers in deze leeromgeving vinden hun eigen weg en werken hard om hun doelen te bereiken, echter kunnen een steuntje in de rug goed gebruiken. Voorbeelden van deze leeromgeving zijn een grondfonds, een biologische coöperatie, een hulplijn voor startende ondernemers of ondernemers die het bedrijf moeten beëindigen.
- Doelgroep: De deelnemers zien een probleem en zijn bereid daaraan te werken. Deze deelnemers kunnen uiteenlopende achtergronden hebben. De groep kan bestaan uit ondernemers, echter een mix met andere stakeholders is tevens mogelijk. Het draagvlak voor het probleem en de wens om het probleem samen op te lossen zijn belangrijk. Het proces vergt veel interactie.
- Uitwerking: Het (maatschappelijke) probleem speelt in de praktijk, net als het zoeken naar oplossingen en het realiseren ervan. Mobilisatie van de omgeving speelt een essentiële rol in het gehele proces: van probleemdefinitie tot mogelijke oplossingen en zeker bij het (succesvol) realiseren daarvan. Dit gebeurt in een continue dialoog tussen de ondernemers en met de omgeving, waarbij 'wat' en 'hoe' centraal staan. Mogelijke fouten zijn in het proces onderwerp van gesprek met als doel deze te vermijden.

- Werkvormen: Discussie, onderhandeling en presentatie aan publiek.

Studieclub

- **Wat:** In een Studieclub werken ondernemers gezamenlijk aan het verbeteren van hun individuele bedrijfsresultaten. Niet de samenwerking maar het delen van informatie en ervaringen staat voorop. Openheid, onderling vertrouwen en zelfkritisch vermogen vormen de basis om te participeren. Die ingrediënten helpen de ondernemers hun kennisbasis te vergroten en bedrijfsblindheid te voorkomen.
- **Doelgroep:** De ondernemers in de Studieclub komen vaak uit dezelfde regio en hebben meestal vergelijkbare bedrijven. Aan de Studieclub kunnen zowel jonge of aankomende ondernemers deelnemen als oudere, meer ervaren ondernemers. Vaak worden Studieclubs georganiseerd rond een bepaald thema of een bepaalde manier van werken. Het spreekt voor zich dat de interesse van de ondernemers voor het onderwerp van cruciaal belang is voor de aanmelding. De ondernemers kunnen zich aansluiten bij een georganiseerde Studieclub, echter steeds vaker nemen de ondernemers zelf het initiatief en organiseren zij zelf Studieclubs.
- **Uitwerking:** De nadruk ligt op de praktijk en het uitwisselen van ervaringen, eventueel aangevuld met theoretische kennis. Centraal staan de toepassing van kennis en feiten en het verwijzen naar kennis in het netwerk. Onderwerpen zijn problemen in de praktijk die multidisciplinair benaderd worden. Fouten zijn er om van te leren, echter het blijkt niet gemakkelijk om fouten toe te geven. Daarvoor is een intensieve uitwisseling van kennis tussen ondernemers en begeleiders nodig.
- **Werkvormen:** Storytelling, bedrijfsbezoek, bedrijfsaudit, systeemanalyse en voordracht.

Expeditie

- **Wat:** De Expeditie is gebaseerd op de aanname dat leren van buiten kan leiden tot nieuwe oplossingen voor oude problemen en nieuwe perspectieven. Er zijn vele varianten van de Expeditie denkbaar, bijvoorbeeld deelnemen aan een agrarische studiereis of een wereldreis maken. De Expeditie kan verfrissend werken en sterke leerervaringen opleveren, echter het leerresultaat is moeilijk te sturen. Mensen gaan op reis om afstand te nemen, nieuwe energie op te doen en de confrontatie met zichzelf en een andere omgeving aan te gaan.
- **Doelgroep:** Iedere ondernemer die behoefte heeft aan verfrissing, aan nieuwe visie en een nieuw perspectief op zijn situatie kan op Expeditie gaan.
- **Uitwerking:** Het op reis zijn is het uitgangspunt voor een reflectie op de dagelijkse praktijk. De ondernemer leert nieuwe mensen kennen en leert nieuwe dingen zien. Als de ondernemer alleen reist, zoekt hij reflectie bij zichzelf en de omgeving. In een reisgezelschap heeft de ondernemer steun aan de groepsleden om ervaringen te expliciteren. Datgene wat de ondernemer leert is gerelateerd aan het reizen zelf, de problemen die dat oproept en de manier waarop hij daarmee omgaat. Fouten, vertragingen en communicatiestoornissen zijn overkomelijk en leveren stof voor verdere reflectie of terugkeer.
- **Werkvormen:** Excursie, blind date, studiereis, survival en reisverslag.

Bijlage 5 Leerarrangementen AOC's _____

Er zijn in Nederland 13 AOC organisaties die zich richten op VMBO en MBO onderwijs in het Groene domein, Het zijn groene regionale opleidingscentra. Naast opleidingen VMBO en MBO zijn er ook activiteiten/arrangementen qua scholing voor ondernemers en werknemers.

- AOC Friesland
- AOC Oost
- AOC Terra
- Citaverde College
- Clusius College
- De Groene Welle
- De Landstede
- Edudelta Onderwijsgroep
- Groenhorst College
- Helicon Opleidingen
- Holland College
- Prinsentuin College
- Wellantcollege

Hieronder wordt een doorsnede gegeven van de belangrijkste leerarrangementen.

VMBO

Op het VMBO niveau worden beroeps opleidende leerwegen (BOL) en Beroeps bege-leidende leerwegen (BBL) aangeboden. Op 4 niveau;s kunnen deze leerwegen worden gevolgd.

MBO

Het MBO onderwijs is voor het gros van de AOC's georganiseerd rond een aantal the-ma's. Hieronder is een overzicht gegeven van AOC Oost.

Animal Friends: MBO - Dierverzorging

- Medewerker Dier (niveau 2)
- Dierverzorger recreatiedieren (niveau 3)
- Dierentrimmer (niveau 3)
- Eerste verkoper detailhandel en dierbenodigdheden (niveau 3) & bedrijfsleider detailhandel (niveau 4)
- Manager dierverzorging (niveau 4)
- Dierenartsassistent paraveterinair (niveau 4)

Animal Friends: MBO - Paardenhouderij

- Vakbekwaam medewerker Paardenhouderij (niveau 3) & Manager/bedrijfsleider Paardenhouderij (niveau 4)

Big Business: MBO - Groene Handel & Management

- Verkoopmedewerker (niveau 2) & verkoopspecialist (niveau 3)
- Manager groene detailhandel (niveau 4)

Dynamic Design – MBO Bloem & Design

- Tweede bloembinder (niveau 2) & Eerste bloembinder (niveau 3)
- Ondernemer/bloemist (niveau 4)
- Arrangeur/Vormgever/Stylist (niveau 4)

Good Food: MBO – Veehouderij

- Medewerker Dier (niveau 2)
- Dierverzorgers melkvee/hokdieren/graasdieren (niveau 3)
- Melkveehouder/dierenhouder hokdieren/dierenhouder graasdieren (niveau 4)

Good Food: MBO – Voeding

- Operator voedingsindustrie (niveau 2)
- Allround operator voedingsindustrie (niveau 3)
- Specialist product en proces (niveau 4) & Teamleider/coördinator (niveau 4)

Mighty Machines: MBO – Loonwerk

- Medewerker gemechaniseerd loonwerk (niveau 2) & vakbekwaam medewerker gemechaniseerd loonwerk (niveau 3)

Natural Health: MBO – Zorg en leefomgeving

- Werkbegeleider zorgbedrijf (niveau 4)

Outdoor Life: MBO – Sport, Recreatie & Toerisme

- Medewerker recreatiebedrijf (niveau 2)
- Vakbekwaam medewerker recreatiebedrijf (niveau 3)
- Middenkaderfunctionaris natuur en leefomgeving (niveau 4)

Outdoor Life: MBO – Tuin, Park & Landschap

- Medewerker hoveniersbedrijf/groenvoorziening (niveau 2)
- Vakbekwaam medewerker hoveniersbedrijf (niveau 3)/ Vakbekwaam medewerker groenvoorziening (niveau 3)
- Middenkaderfunctionaris natuur en leefomgeving (niveau 4)

Surprising Nature: MBO – Bos- en Natuurbeheer

- Medewerker bos- en natuurbeheer (niveau 2)
- Vakbekwaam medewerker bos- en natuurbeheer (niveau 3)
- Middenkaderfunctionaris natuur en leefomgeving (niveau 4)

Surprising Nature: MBO – Watermanagement/Cultuurtechniek

- Medewerker land, water en milieutechniek (niveau 2)
- Vakbekwaam medewerker land, water en milieutechniek (niveau 3)
- Middenkaderfunctionaris natuur en leefomgeving (niveau 4)

Surprising Nature: MBO – Milieubeheer

- Milieufunctionaris (niveau 4)

Surprising Nature: MBO – Sierteelt

Post-initieel onderwijs

Naast het verzorgen van initieel onderwijs op bovenstaande niveau's houden de AOC zich allemaal in meer of mindere mate bezig met post-initiele onderwijsactiviteiten als het aanbieden van (vak)cursussen en opleidingen in het brede groene domein en het ontwikkelen van EVC trajecten en leer-werktrajecten.

Daarnaast is een aantal actief in het (mede-)organiseren van projecten & evenementen als symposia. Vaak wordt daarbij ook met andere dienstverleners samengewerkt.

Samenwerking AOC Friesland en AB Friesland voor kennisontwikkeling in de Landbouw

Zo is AOC Friesland eind vorig jaar een leer-werk traject gestart met AB Friesland en AB Groningen. AB Friesland heeft n.a.v. het groeiende tekort aan gekwalificeerd agrarisch personeel een opzet gemaakt voor een 2 jarige opleiding "bedrijfsverzorging" waarin medewerkers worden geschoold tot een niveau van gekwalificeerde bedrijfsleiders op een modern landbouwbedrijf.

Project " Groen ondernemerschap" : een individueel ontwikkeltraject voor ondernemers

Het AOC Clusius College is initiatiefnemer en projectuitvoerder van het project : groen ondernemerschap". Het ondernemerschap in de groene sector in de Kop van Noord-Holland en West-Friesland heeft een impuls nodig.

Er is grote behoefte aan nieuwe innovatieve ondernemers en aan breed opgeleid middenkader met ondernemersvaardigheden. Uit contacten met de markt is gebleken dat (startende) ondernemers vaak behoefte hebben om hun kennis en vaardigheden aan te scherpen.

Met het project Groen Ondernemerschap worden starters en doorstartende ondernemers in de groene sector ondersteund in de ontwikkeling van hun ondernemersvaardigheden. Het verwachte resultaat is een versteviging van de ondernemerscapaciteiten van de huidige groene ondernemers en een verhoging van het aantal groene ondernemers in de regio's Kop van Noord-Holland en West-Friesland. Het project wordt in twee pilots uitgevoerd, in Hoorn en Alkmaar. De looptijd van het project was van 1 juli 2005 t/m 31 december 2007. Medio 2007 waren er zo'n 6 trainingen gegeven aan ongeveer 35 deelnemers. De invulling van de trainingen is wel aangepast gedurende het project. De leermodules zijn veel meer op maat gemaakte trainingen geworden. Een traject van persoonlijke begeleiding en groepstrainingen kan starten met het invullen van de GOScan. Deze scan is ontwikkeld in samenwerking met Wageningen Universiteit en geeft een eerste beeld van de rol en vaardigheden als ondernemer. Het resultaat van de scan wordt gebruikt voor een intake gesprek door een trajectbegeleider van Clusius College. Tijdens het intake gesprek wordt een ontwikkeltraject besproken die kan bestaan uit een of meer trainingen en/of uit een coachingstraject.

Bijlage 6 Leerarrangementen Agrarische hogescholen _____

Er zijn in Nederland 5 organisaties die zich richten op Hoger onderwijs in het Groene domein:

- CAH Dronten
- Van Hall Larenstein
- HAS Den Bosch
- Stoas Hogeschool
- Hogeschool Inholland

Hieronder worden per onderwijs instelling de belangrijkste leerarrangementen weergegeven.

CAH DRONTEN

OPLEIDINGEN CAH Dronten

Bedrijfskunde en agribusiness

Major: International Food Business

Major: Hippische bedrijfskunde

Major: Agrotechniek en man.

Major: Landelijk vastgoed

Dier- en veehouderij

Major: Dier & gezondheidszorg

Major: Agrarisch ondernemerschap

Associate degree: Ondernemerschap

Tuinbouw en akkerbouw

Major: Food & pharma

Major: Agrarisch ondernemerschap

Associate degree: Ondernemerschap

Plattelandsvernieuwing

Een voorbeeld van een profiel van de opleiding Bedrijfskunde en agribusiness, Major International Food Business

Gezamenlijke introductie van twee weken voor Nederlandse en Canadese studenten op IJsland. Start van een ondernemend marketingproject in een groep met Nederlandse en Canadese studenten.

Jaar 1 International Food Business: de basis (Nederland)

- De basis van internationale voedingsindustrie
- Bedrijfskundige processen
- Waardecreatie in de voedingsmarkt
- Ontwikkelen van een communicatiestrategie

Jaar 2 Markt structuur, innovatie en ontwikkeling - Europa (Nederland)

- Innoveren en ondernemen in de voedingsindustrie
- Marketing management
- Marktonderzoek en marketing plan
- Leiding geven en management
- Financieel management en planning
- Ontwikkelen van bedrijfsplannen
- Europese stage (drie maanden)

Jaar 3 Markt structuur, innovatie en ontwikkeling - Noord Amerika (Canada)

- Innoveren en ondernemen in de voedingsindustrie
- Marketing management
- Marktonderzoek en marketing plan
- Leiding geven en management
- Financieel management en planning
- Ontwikkelen van bedrijfsplannen
- Noord Amerikaanse stage (drie maanden)

Jaar 4 Locatie naar keuze

- Persoonlijke verdieping en afstuderen.

Ondernemerschap

Agrarische ondernemerschap en CAH Dronten:

“ Bij de CAH Dronten kun je je opleiding ondernemerschap op verschillende manieren volgen. Naast de major Agrarisch ondernemerschap kun je nu ook een korter traject volgen, de Associate degree. Welke opleiding je kiest, hangt sterk af van je eigen toekomstplannen. Wil je jezelf vooral trainen als ondernemer en daarnaast aan het werk, kies dan voor de Associate degree ondernemerschap. In 2 of 1 jaar (afhankelijk van je vooropleiding) wordt je op de CAH Dronten een betere ondernemer. Wil je naast het trainen van je ondernemersvaardigheden ook jezelf verder inhoudelijk ontwikkelen op het vakgebied Dier- en veehouderij? Investeer dan in de HBO major Agrarisch ondernemerschap. Deze major duurt (afhankelijk van je vooropleiding 3 tot 4 jaar). Welke richting je ook kiest, jij als ondernemer staat centraal in Dronten.”

Van Hall Larenstein

Hogeschool Van Hall Larenstein is een hogeschool die richt zich op natuur en omgeving, de gezondheid van mens en dier en verantwoord ondernemerschap.

Zij biedt naast hbo-opleidingen ook masteropleidingen, posthbo-opleidingen, cursussen en advies op nationaal en internationaal terrein. Hogeschool Van Hall Larenstein maakt deel uit van Wageningen UR. Hiermee is het aanbod aan hbo- en universitaire studies en onderzoek groot en zijn er doorstroommogelijkheden

Er wordt gewerkt vanuit drie locaties in Nederland: Leeuwarden, Velp en Wageningen.

Er kan binnen 3 werelden gekozen worden uit 11 studiethema's

Human Aid Life sciences Paard en Recreatie
--

Architectuur van de buitenruimte Nature Management Diermanagement Watermanagement
--

Internationaal Management Food Innovation Zelfstandig Ondernemer Veehouderij

Binnen deze 3 werelden zijn de volgende opleidingen mogelijk:

- Tropische landbouw
- Plattelandsvernieuwing
- Bos- en natuurbeheer
- Chemie
- Biotechnologie
- Voedingsmiddelentechnologie
- Biologie en medisch laboratoriumonderzoek
- Chemische technologie
- Chemische technologie
- Dier- en veehouderij
- Diermanagement
- Tuin- en landschapsinrichting
- Milieukunde
- Land- en watermanagement
- Kust- en zeemanagement
- Bedrijfskunde en Agribusiness
- Bos en natuurbeheer
- Tuinbouw en akkerbouw

Voor een bachelorstudie wordt eerst een major gekozen. Dit is de hoofdmoot van een studie en bepaalt uiteindelijk het beroepsprofiel. In het derde en vierde jaar kan een student uit vele minors kiezen. Dit is eigenlijk een kort keuzetraject, zowel specialistisch als zeer breed. Deze opzet biedt veel flexibiliteit in het bepalen van een studietraject.

De major's zijn:

- Food
- Applied Chemistry

- Biotechnology
 - Tropical Forestry
 - Fair Trade Management
 - Forensic Sciences
 - Paard en management
 - Regional Development and Innovation
 - Process Engineering
 - Medical Research
 - Petrochemie & Offshore
 - Equine, Leisure & Sports
-
- Watertechnologie en -kwaliteit
 - Wildlife Management
 - Kust- en zeemanagement
 - River Delta Management
 - Management buitenruimte
 - Bosbouw / Urban Forestry
 - Energiemanagement en klimaat
 - Companion Animal Management
 - Inrichting en waterbeheer
 - Tuinarchitectuur
 - Natuur- en landschapstechniek
 - Beleid en communicatie
 - Proefdierbeheer
 - Grond-, weg- en waterbouw
 - Realisatie tuin- en landschapsarchitectuur
 - Landschapsarchitectuur
-
- Agrarisch ondernemerschap
 - Agrarische bedrijfskunde
 - Diergezondheidszorg
 - International Agri-Business and Trade
 - Livestock Management
 - International Business and Management Studies
 - Melkveehouderij
 - International Horticulture and Marketing
 - Food Innovation Management
 - Foodmarketing & Retail
 - Tuin- en akkerbouw
 - International Timber Trade
 - Applied Animal Sciences

Daarnaast worden er 3 associate degree opleidingen gegeven:

Integrale handhaving omgevingsrecht, ondernemerschap en melkveehouderij. Dit zijn korte opleidingen (1 of 2 jaar) waarin een deelnemer wordt opgeleid voor een specifiek functieprofiel. Deze zijn ook in deeltijd te volgen.

Training & Consultancy is een zelfstandig onderdeel binnen Hogeschool Van Hall Larenstein. Binnen het onderdeel houdt men zich bezig met onderzoek, advies en trainingen op het gebied van Life Sciences, Integrale gebiedsontwikkeling, Diermanagement en Agrarisch ondernemerschap. Er wordt een breed scala aan specialistische kennis en diensten aan overheid, semi-overheid, het bedrijfsleven, buurtwerk en particulieren geboden, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Bij Training & Consultancy werken ongeveer 30 medewerkers. Voor-

al door de nauwe banden met de Hogeschool kan Training & Consultancy terugvallen op een brede expertise. Training & Consultancy houdt zich bezig met verschillende expertisegebieden.

Thema's binnen Training & Consultancy

Voeding en gezondheid:

- Life Sciences
- Voedsel kwaliteit

Gebiedsontwikkeling & Dier:

- Architectuur van de buitenruimte
- Bodembeheer
- Diermanagement
- Duurzame energie
- Geo-informatie
- Landelijk gebied en vastgoed
- Milieumanagement
- Natuurbeheer
- Plattelandsvernieuwing
- Watermanagement en -technologie

Agrarisch ondernemerschap:

- Agribusiness
- Landbouw
- Paardenhouderij
- Veehouderij

Masters

Hogeschool Van Hall Larenstein bidet ook een programma aan op master-niveau voor afgestudeerden van HBO's en WO. Deze master richten zich op project- en procesmanagement. De masteropleiding bestaat uit drie onderdelen waarvan de eerste twee delen ook afzonderlijk gevolgd kunnen worden

- Professioneel Project en Procesmanagement; dit gedeelte is gericht op het ontwikkelen van managementvaardigheden die betrekking hebben op project- en procesbeheersing
- Strategie en Visie; dit gedeelte is gericht op het ontwikkelen van strategische en conceptuele competenties gerelateerd aan land- en watermanagement.
- Onderzoek en thesis; hierin schrijft de deelnemer een Masterthesis op basis van eigen onderzoek.

HAS Den Bosch

Aan de agrarische hogeschool Den Bosch kan studenten kiezen uit voltijd en deeltijd opleidingen Bachelor en master opleidingen.

Voltijds Bachelor

Binnen de sector Food & Business zijn de volgende opleidingen te volgen

- Voedingstechnologie
- Food design and Innovation
- Bedrijfskunde en agribusiness

Binnen de sector dier en milieu zijn de volgende opleidingen te volgen:

- Dier en veehouderij
- Milieukunde

De green business school kent de volgende opleidingen

- Tuin- en akkerbouw
- Plattelandsvernieuwing met
 - o Tuin en landschapsmanagement
 - o Stads en streekontwikkeling

In september 2008 wil men de opleiding Toegepast biologie onderzoek gaan starten.

Voltijds bachelor opleidingen in het engels zijn:

- Horticulture and Business Management
- Floriculture and Floral Design

Voltijds engelstalige masters zijn:

- International Horticulture
- Animal Biology & Welfare

Afstudeerrichting topklasse ondernemer

" Lef, volharding en creativiteit. Als je die begrippen niet uit je woordenboek heb geschrappt, is de afstudeervariant Topklas[se] Ondernemer jou waarschijnlijk op het lijf geschreven. De Topklas[se] Ondernemer bied je de kans om in het laatste jaar van je studie een eigen onderneming op te zetten. Een uitdaging waar je niet alleen voor staat: je werkt samen met studenten van verschillende achtergronden.

Vanzelfsprekend komt de theorie van het ondernemen aan bod. Maar nog belangrijker is de weerbarstige praktijk. Kortom: handen uit de mouwen, waarbij je de levensvatbaarheid van jouw idee ondervindt. Bovendien leer je als ondernemer in spe hoe je een win-win situatie creëert. Profit for you, profit for the customer!

Twee hamvragen. Zit de wereld te wachten op jouw vondst? En wat zijn de valkuilen? De antwoorden ontdek je tijdens het ontwikkelen van een visie en de planmatige uitwerking van een strategie. Zo gaan denk- en daadkracht hand in hand. Ondersteuning krijg je zowel van ondernemers uit de praktijk als van docenten. Of je jonge onderneming een succes wordt? Dat bepalen jij en -last but never least- je klanten" .

Onderzoek en advies, cursussen en trainingen

Daarnaast is er nog een aantal initiatieven en organisaties binnen de organisatie actief, gericht op onderzoek en advies, cursussen en trainingen.

- HAS KennisTransfer is een kennisbedrijf (verbonden aan HAS Den Bosch), dat zich met zowel onderzoek en advies, als opleiding & training, opereert in de markt van de toegepaste kennis. Kwaliteit, marketing, procestechnologie, milieu, energie en stad & streekontwikkeling vormen een deel van de expertisegebieden.

- "Het Anton Jurgens Institute is een nieuwe netwerkorganisatie, ontstaan vanuit een initiatief van HAS Den Bosch, Wageningen UR en de bedrijven Unilever, VION, Cargill en Biox Biosciences. Centraal binnen het instituut staat het empowerment van creatief ondernemerschap. Daartoe worden business development projecten ontwikkeld op het snijvlak van food en health, van wetenschap en beroepspraktijk, voor opdrachtgevers uit het MKB en multinationals. De vraag vanuit de sectoren Food en Health naar uitwisseling en bundeling van kennis resulteert op deze wijze in een netwerkorganisatie die deze ontwikkeling versnelt, faciliteert en overkoepelt. Vanaf september 2007 biedt het Anton Jurgens Institute de Engelstalige Master Course 'Business Creation in Food and Health' aan. In anderhalf jaar worden deelnemers opgeleid tot Business Creators en behalen een Professional Master. In een aansluitend half jaar kan de studie worden afgerond met de MSc-titel. De Master Course richt zich expliciet op werkende professionals en recent afgestudeerden (HBO) in het veld van Business, Food en Health"

Er wordt op veel terreinen samengewerkt met onderwijsinstellingen, overheden en bedrijven in binnen- en buitenland.

- In de HAO-raad wordt samengewerkt met de andere groene hogescholen. Deze samenwerking is met name gericht op inhoudelijke onderwijsontwikkeling.
 - HAS KennisTransfer
 - Anton Jurgens Institute
 - SAMHAO - Samenwerkend Hoger Agrarisch Onderwijs
 - Groene Kennis Coöperatie
 - de Aeres groep
 - Stoas Hogeschool
 - CAH Dronten
 - Writtle College, United Kingdom

HAS Den Bosch participeert in diverse netwerken.

- Agro Food Community

Dit is een netwerk op initiatief van de provincie Limburg waarin door overheden, onderzoeksinstellingen en bedrijven gezocht wordt naar mogelijke innovaties in de agro food sector.

- Agro en Co

Dit is een netwerk van ZLTO, Rabobank, BOM/ Provincie Noord-Brabant en KDS. Doel is het tot stand brengen van een ontwikkel- en financierings-fonds voor innovaties in de agro food sector en/of het platteland. HAS Den Bosch is een van de oprichters en heeft zitting in het bestuur.

Andere netwerken waarin geparticipeerd wordt zijn Ceres, Internationaal Hippisch kennis en Innovatiecentrum Brabant, Food Desing & Innovation en Greenkeeping

HAS Den Bosch neemt deel in diverse projecten. Niet alleen interne projecten met studenten maar ook in samenwerkingsverbanden zoals terug te vinden onder samenwerking.

STOAS

Stoas Hogeschool is een groene lerarenopleiding. Stoas Hogeschool biedt elf studierichtingen, drie opleidingsvarianten en een leerstoel midden in de praktijk. Daarnaast biedt Stoas Hogeschool oud-studenten en belangstellenden allerlei activiteiten aan en ze verleent scholen diensten ter ondersteuning van het onderwijs. Binnen Stoas Hogeschool en CAH Dronten zijn het lectoraat en de kenniskring actief met onderzoek en projecten op het gebied van 'ontwikkeling van leren en leraren in competentiegericht onderwijs'. Voor meer informatie: www.kenniskring.eu.

Educatie & kennismanagement groene sector

Stoas Hogeschool verzorgt de opleiding Educatie & kennismanagement groene sector. De rechtspersoon heet Stichting Stoas.

Locaties

Stoas Hogeschool heeft opleidingslocaties in Den Bosch en in Dronten. Het College van Bestuur en de centrale onderwijsondersteunende diensten werken vanuit Ede.

Studierichtingen per opleidingslocatie

De opleiding Educatie & kennismanagement biedt de volgende studierichtingen aan:

Locatie Den Bosch:

- Bloemsierkunst
- Groen Zorg en Onderwijs
- Tuin & Landschap
- Tuinbouw/Akkerbouw
- Voeding
-

Locatie Dronten

- Agrotechniek en Kennismanagement (i.s.m. CAH)
- Groen Zorg en Onderwijs
- Paardenhouderij
- Paardensport (i.s.m. NHB Deurne)
- Recreatie- & Gezelschapsdieren
- Veehouderij

Studievormen

Stoas Hogeschool biedt naast de verschillende studierichtingen drie studievormen aan.

- De voltijdstudent studeert fulltime binnen de hogeschool. De studie is gebaseerd op 40 studiebelastinguren (sbu) per week.
- De deeltijdstudent studeert doorgaans naast een (fulltime of parttime) baan. De studie is gebaseerd op 20 sbu per week.
- Binnen de studievorm 'Opleidingsscholen' werken en leren studenten als student / medewerker op een school. Ze krijgen begeleiding van Stoas-docenten en van medewerkers van de desbetreffende opleidingsschool. Dit concept is in samenwerking met het AOC-veld ontwikkeld.

Hogeschool INHolland

Hogeschool INHolland biedt in het groene domein de volgende voltijds HBO opleidingen aan:

Natuur, milieu & Voeding

- Bedrijfskunde & Agribusiness
- Biotechnologie
- Bos & Natuurbeheer
- Dier & Veehouderij
- Food & Business
- Milieukunde
- Plattelandsvernieuwing
- Ruimtelijke ordening & Planologie
- Tuin & Akkerbouw
- Voedingsmiddelentechnologie.