

Investeren in competenties

Een onderzoek in de Greenports

Inhoudsopgave

| | Blz. |
|--|-----------|
| Woord vooraf | 5 |
| 1 Inleiding | 6 |
| 1.1 Aanleiding | 6 |
| 1.2 Doel en afbakening | 6 |
| 1.3 Aanpak en resultaat | 8 |
| 1.4 Organisatie | 8 |
| 2 Competenties | 10 |
| 2.1 Beroepsonderwijs | 10 |
| 2.1.1 MBO | 10 |
| 2.1.2 HBO | 11 |
| 2.1.3 WO | 12 |
| 2.2 Bedrijfsleven | 12 |
| 2.3 Eén competentietaal? | 13 |
| 3 Resultaten | 14 |
| 3.1 Arbeidsmarkt, opleiding en scholing | 14 |
| 3.2 Greenport(s) Nederland | 15 |
| 3.3 Flowers & Food | 15 |
| 3.4 Wat vragen ondernemers? | 16 |
| 3.4.1 Veredeling | 16 |
| 3.4.2 Toeleveranciers | 17 |
| 3.4.3 Producenten | 17 |
| 3.4.3.1 Glastuinbouw | 17 |
| 3.4.3.2 Boomkwekerij | 17 |
| 3.4.3.3 Bloembollen | 17 |
| 3.4.4 Veiling, handel, afzet | 18 |
| 3.5 Aanbod onderwijs en cursussen | 18 |
| 3.5.1 Onderwijs - MBO | 18 |
| 3.5.2 Onderwijs - HBO | 19 |
| 3.5.3 Praktijkonderwijs van PTC+ | 20 |
| 3.5.4 Onderwijs - WO | 21 |
| 3.5.5 Best Practices | 21 |
| 3.5.6 Cursussen in kader van een leven lang leren | 22 |
| 3.5.6.1 Primaire glastuinbouwbedrijven | 22 |
| 3.5.6.2 Overige bedrijven tuinbouwketen | 22 |
| 3.5.6.3 Leren op de werkvloer | 23 |
| 3.6 Kennisontwikkeling op het gebied van (groene) competenties | 23 |
| 3.6.1 WUR-AgroCenter | 24 |
| 3.6.2 ECS | 24 |
| 4 Discussie, conclusies en aanbevelingen | 25 |
| 4.1 Greenportgedachte als vertrekpunt | 25 |
| 4.2 Vraag en aanbod, kwaliteit | 25 |

| | Blz. |
|---|-----------|
| 4.3 Kloof tussen onderwijs en tuinbouwbedrijfsleven | 26 |
| 4.4 Het goede nieuws | 26 |
| 4.5 Aanbevelingen | 26 |
| 5 Bronnen | 28 |
| 5.1 Geraadpleegde personen | 28 |
| 5.2 Literatuur | 28 |
| 5.3 Websites | 29 |
| 6 Bijlagen | 30 |

Woord vooraf

Op 8 april 2008 is het bijgaande rapport besproken door Rene van Schie, Frits Germs en Aad van Winden (LNV), Lucas Vokurka (Hogeschool InHolland), Ernest van de Boezem (CAH Dronten), Rien van Tilburg (Clusius College) en de opstellers Anita van der Knijff (WUR LEI), Egbert Limburg (CAH Dronten) en Jaap de Vries (Productschap Tuinbouw). In deze bespreking zijn enkele punten naar voren gebracht waarvan het goed is kennis te nemen voordat u met lezen begint.

Zoals bij een inventarisatie gebruikelijk, is 'het net breed uitgeworpen.' Al na korte tijd merkten de vissers dat ze met een overvol net te maken hadden. (De opstellers claimen dan ook geenszins volledigheid, en nodigen lezers uit die zich tekort gedaan voelen of om andere redenen contact zoeken, zich bij hen te melden met hun aanvullingen en opmerkingen.) De vangst was bovendien divers. Onder hoge tijdsdruk moesten grote hoeveelheden materiaal op de wal worden gebracht en geordend.

Na afstemming met de opdrachtgever hebben de opstellers ervoor gekozen, de in hun ogen meest relevante zaken in een zo logisch mogelijk verband te noteren. En hun feitelijke bevindingen aan te vullen met de conclusies en aanbevelingen die zich bij hun onderlinge discussies tijdens het werk aan hen opdrongen. Terecht is bij de bespreking van het rapport opgemerkt dat hierdoor de vlag de lading niet helemaal dekt, en er eigenlijk te klein voor is gebleken. De lezer zal bijvoorbeeld merken dat 'Doel en afbakening' nogal afwijken van 'Discussie, conclusies en aanbevelingen'. Toch is op 8 april besloten, het rapport niet ingrijpend meer aan te passen.

.... en verder

De vraag hoe het rapport moet worden benut voor verdere actie stond in de bespreking centraal. Wat de opstellers tijdens hun werk al ondervonden, werd in de bespreking bevestigd: het belang van 'Investeren in competenties' is groot, maar het gaat om veel meer dan dat alleen. Het gaat ook om het grote en in hoog tempo toenemende tekort aan adequaat geschoolde werknemers in de tuinbouw, om de concurrentie met andere economische sectoren, om de aansluiting tussen tuinbouwbedrijfsleven en groen en anders gekleurd onderwijs, om de kwaliteit van het onderwijs,

De slotsom van de bijeenkomst was, dat het rapport weliswaar 'ruw' maar voldoende gedetailleerd is om te dienen als landkaart voor noodzakelijke verdere stappen. Er is genoeg geïnventariseerd (dat vond een aantal van de 'geïnventariseerden' trouwens ook!), nu moet er iets gebeuren. Allereerst moet bij alle belanghebbenden de urgentie flink omhoog. Alle hens aan dek! Tegelijk moet regie zorgen voor synergie: door samenhang tussen landelijk beleid en regionale actie, en tussen de talrijke goede al lopende en nieuwe initiatieven. Een groot aantal ideeën en suggesties ging over tafel. Stakeholders en probleemeigenaren werden geduid (ondernemers, brancheorganisaties, productschappen, landelijke en regionale overheden, Greenports en gelijksoortige netwerkverbanden, VMBO, MBO, HBO en WO, cursusaanbieders, faciliterende instellingen ...), de brede maatschappelijke context geschetst (vergrijzing, ontgroening, identiteit, concurrentie...), voorbeelden uit concurrerende sectoren van de economie aangehaald, voorbeelden van goed lopende initiatieven uit de tuinbouw en het groene onderwijs belicht.

De opstellers van dit rapport hebben aangeboden te helpen bij het op korte termijn opstellen van een actie agenda door de stakeholders. Een voorstel voor de aanpak wordt door dezelfde groep als hierboven besproken en afgestemd binnen hun netwerken. Met als doel, nog voor de zomer een bijeenkomst met alle stakeholders te beleggen waar de urgentie wordt bevestigd, de plannen worden besproken en het werk georganiseerd en verdeeld. Vertrekpunt daarbij in een goede landelijke afstemming in combinatie met een stevig regionaal draagvlak.

Veel leesgenoegen!
11 april 2008

| | |
|----------------------|-----------------------------|
| Anita van der Knijff | (anita.vanderknijff@wur.nl) |
| Egbert Limburg | (lie@cah.nl) |
| Jaap de Vries | (j.devries@tuinbouw.nl) |

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De tuinbouwsector is al vele jaren een van de belangrijkste economische pijlers van Nederland. Een van de voorwaarden om in de toekomst te blijven floreren is dat ondernemers, bedrijfsleiders en werknemers in het tuinbouwcluster over voldoende kennis en competenties beschikken om met succes te werken in een wereld van toenemende dynamiek en complexiteit. Schaalvergroting en internationalisering vragen om professionalisering.

De Stichting Innovatie Flowers & Food heeft in 2007 het innovatieprogramma 'Winnen aan Waarde' opgesteld met een drietal speerpunten: 1) Waardecreatie in het tuinbouwcluster; 2) Duurzame, responsieve ketennetwerken en 3) Investeren in competenties. Voor de invulling van het laatstgenoemde speerpunt ziet 'Winnen aan waarde' een belangrijke rol voor de Groen Kennis Coöperatie.

Het GKC-programma Tuinbouw heeft met 'Winnen aan waarde' als externe referentie de ambitie om de krachten van onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven te bundelen ter versterking van de tuinbouwsector. Centraal in het GKC-programma Tuinbouw staat het ontwerpen en implementeren van een goede opleidings- en HRM-strategie ten behoeve van de ontwikkeling van Greenports. Naast Tuinbouw zijn ook andere GKC-programma's van belang: onder andere Ondernemerschap, Agrologistiek, Leren en Werken, Ontsluiten van Publieke Kennis.

Op het gebied van kennisontwikkeling, kennisbenutting en (bij)scholing met betrekking tot het thema competenties (ondernemerschap) voor ondernemers en medewerkers in het tuinbouwcluster vindt al veel plaats. Ook nieuwe initiatieven zijn in ontwikkeling. Hierbij is het belangrijk dat vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Omdat onvoldoende duidelijk is welke (latente) behoeftes er zijn, wat precies het aanbod is, en in hoeverre vraag en aanbod met elkaar overeenkomen is de wens geuit voor een inventariserend onderzoek. Dit zal behulpzaam zijn bij het maken van afwegingen over de efficiëntie en effectiviteit van nieuwe initiatieven. Zie hier de directe aanleiding voor het uitvoeren van de voorliggende inventarisatie.

1.2 Doel en afbakening

Vertrekpunt voor dit onderzoek vormt de Greenports-gedachte (regionale insteek, keten- en clusterbenadering) in combinatie met de speerpunten van 'Winnen aan Waarde'. Doel van de inventarisatie:

1. Het in kaart brengen van de behoeftevraag van het tuinbouwcluster naar competentieontwikkeling.
2. Het in kaart brengen van het aanbod aan kennis, onderwijs, cursussen enzovoort, welke gericht zijn op competentieontwikkeling voor tuinbouwcluster.
3. Het analyseren in hoeverre vraag en aanbod met elkaar in overstemming zijn, en het in kaart brengen van de blinde vlekken (mismatch van vraag en aanbod).

Uitgegaan is van 'zes plus één greenports', te weten de vijf regionale Greenports Boskoop, Duin- en Bollenstreek, Aalsmeer, Zuid-Hollands Glasdistrict en Venlo, evenals de landelijk overkoepelende Greenport(s) Nederland, aangevuld met de Greenport Noord-Holland Noord met momenteel als meest bekende onderdeel de glastuinbouwlocatie in de Wieringermeer (Agriport A7). Andere grootschalige locaties voor de tuinbouw zijn buiten beschouwing gelaten.

Bij de inventarisatie is het *werkveld* van actoren binnen het bedrijfsleven, vernieuwingsprogramma's en initiatieven in het onderwijs, onderzoeksprogramma's enzovoort,

slechts ruw in kaart gebracht. De ontwikkeling van een *methodiek* en een *begrippenapparaat* is niet aangepakt. Deze elementen zijn weliswaar opgenomen in de oorspronkelijke opdracht, maar konden gezien de beperkte capaciteit, de uiterst krappe doorlooptijd en de gebleken omvang van de overige elementen niet op zinvolle wijze ter hand worden genomen. Na overleg met de opdrachtgever is daarom hiervan afgezien.

Imago is geen onderwerp van deze studie. Een goed imago van de sector is de eerste randvoorwaarde om initiatieven te laten gedijen die zich richten op het vergroten van instroom naar het groene onderwijs en de uitstroom naar de tuinbouw, het verbeteren van de onderwijskwaliteit, het versterken van de aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs, enzovoort. Omgekeerd zullen goed onderwijs en perspectief op een aantrekkelijke loopbaan en uitdagend werk in de tuinbouw zijn imago positief beïnvloeden.

Dit onderzoek vertoont raakvlakken met een aantal lopende en/of recent afgeronde projecten. Gezien de aard van dit project (een quick scan) wordt op deze plaats volstaan met het noemen van deze projecten. Concreet betreft dit onder andere de volgende projecten en publicaties:

- Project 'Inventarisatie activiteiten, projecten ondernemerschap binnen onderwijs, onderzoek en praktijk'. Dit project omvat naast een inventarisatie ook een inhoudelijke verdieping doordat door middel van een waarderingskader de activiteiten en projecten worden beoordeeld op hun implementatiekracht. Opdrachtgever is de Groene Kennis Coöperatie en uitvoerende partijen zijn het LEI en het Groenhorstcollege.
- Onderzoek over ondernemerschap naar onderwijs. Dit project van Wageningen UR en de Groene Kennis Coöperatie, in opdracht van LNV, moet er toe leiden dat onderzoeksresultaten over ondernemerschap beter hun weg vinden naar het groen onderwijs.
- Onlangs is onder de titel 'Waarderen van leren' een brochure verschenen van de Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudie van Wageningen Universiteit, waarin acht vooraanstaande bedrijven uit het tuinbouwcluster aan het woord zijn over kosten en baten van opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. De brochure is uitgegeven in het kader van het project project Leren & Werken.

Verder geldt dat de laatste jaren diverse projecten/onderzoeken zijn uitgevoerd met betrekking tot competentieontwikkeling in de agrarische sector. Deze projecten waren vooral gericht op het ontwikkelen van kennis en tools met betrekking tot ondernemerschap(svaardigheden) in het algemeen en/of specifiek gekoppeld aan een bepaald thema, bijvoorbeeld energiemangement in de glastuinbouw. Een groot aantal van deze (onderzoeks)projecten zijn mede gefinancierd door LNV in het kader van het Beleidsondersteunend Onderzoek binnen het programma 'Economisch perspectiefvolle agroketens', thema 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt'. Een overzicht van deze (onderszoeks)projecten is te vinden op de website: www.kennisonline.wur.nl.

1.3 Aanpak en resultaat

Voor het inventariseren van de huidige en toekomstige vraag/behoefte aan competenties bij ondernemers, managers en werknemers in het tuinbouwcluster, zowel primaire productiebedrijven als andere bedrijven uit de keten zijn gepubliceerde bronnen geraadpleegd. Ook zijn enkele (vooral telefonische) interviews gehouden met vertegenwoordigers van platforms van het bedrijfsleven aangevuld met afdelingshoofden HRM van grote glastuinbouwbedrijven en grote bedrijven uit de rest van de tuinbouwketen. In hoofdstuk 5 staat een overzicht van geraadpleegde personen en bronnen.

De resultaten zijn zoveel mogelijk in de vorm van een factsheet per greenport gepresenteerd. De factsheets worden begeleid door een hoofdrapport met aanvullende feitelijke toelichting, evenals de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. De talrijke bijlagen bevatten een schat aan aanvullende informatie.

In de loop van dit onderzoek is door het projectteam een bijdrage geleverd aan het opstellen van het Programma Tuinbouw van de Groene Kennis Coöperatie.

1.4 Organisatie

Formeel opdrachtgever

GKC-programma Tuinbouw, contactpersoon Lucas Vokurka (InHolland).

Projectteam

Egbert Limburg (CAH), Anita van der Knijff (LEI WUR) en Jaap de Vries (Productschap Tuinbouw).

Klankbordgroep

Lucas Vokurka (INHOLLAND - GKC-programma Tuinbouw) Ernest van de Boezem (CAH - GKC-programma Ondernemerschap), Jan Guerand (LNV - GKC-programma Leren en Werken), Ineke Peters (LNV - GKC-programma Ondernemerschap), Rene van Schie (LNV - GKC-Programma Kennis).

2 Competenties

2.1 Beroepsonderwijs

In het beroepsonderwijs laten beroepscompetenties zich omschrijven als:

'De combinatie van houding, kennis, instelling, vaardigheid en inzicht om op een volwaardige manier te kunnen functioneren in de omgeving van de beroepspraktijk.'

Dit is op verschillende niveaus van toepassing. We maken daarbij een onderscheid tussen:

- Algemene competenties
- Procesmatige competenties
- Vakinhoudelijke competenties
- Persoonlijke competenties

2.1.1 MBO

Het MBO kent in brede zin de zogenaamde KBB-competenties. Deze gelden zowel voor de ROC's als de AOC's. Deze kunnen globaal worden omschreven met de volgende voorbeelden:

| Factoren | Competenties |
|--|-------------------------------------|
| Leiden en beslissen | Beslissen en activiteiten initiëren |
| | Aansturen |
| | Begeleiden |
| | Aandacht en begrip tonen |
| | |
| Ondersteunen en samenwerken | Samenwerken en overleggen |
| | Ethisch en integer handelen |
| | Relaties bouwen en netwerken |
| | |
| Interacteren, beïnvloeden, presenteren | Overtuigen en beïnvloeden |
| | Presenteren |
| | Formuleren en rapporteren |
| | |
| Analyseren en interpreteren | Vakdeskundigheid toepassen |
| | Materialen en middelen inzetten |
| | Analyseren |
| | Onderzoeken |
| | |
| Creëren en leren | Creëren en innoveren |
| | Leren |
| | Plannen en organiseren |

Figuur 2.1 Competentiemodel Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven Powered by SHL

| Factoren | Competenties |
|--------------------------|---|
| Organiseren en uitvoeren | Op de behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten |
| | Kwaliteit leveren |
| | Instructies en procedures opvolgen |
| Aanpassen en aankunnen | Omgaan met verandering en aanpassen |
| | Met druk en tegenslag omgaan |
| | Gedrevenheid en ambitie tonen |
| Ondernemen en presteren | Ondernemend en commercieel handelen |
| | Bedrijfsmatig handelen |

Figuur 2.1 Competentiemodel Kenniscentra Beroepsopleiding Bedrijfsleven Powered by SHL (vervolg)

Door het groene MBO wordt gewerkt met een 'competentie gerichte kwalificatiestructuur' (CKS). Daarin staan de kwalificaties beschreven die bij een opleiding horen met de bijbehorende kerntaken. (bijlage 1). Aequor is het kenniscentrum voor het groene MBO. In de kwalificatiestructuur van Aequor staan de kwalificaties die in het groene bedrijfsleven worden gevraagd. Het is voor het middelbaar groene onderwijs dé leidraad voor de opleidingen.

2.1.2 HBO

Bij het HBO komen de meeste van bovengenoemde competenties eveneens op de één of andere manier voor. Het HBO werkt aan de hand van de zogenaamde Dublin Descriptoren:

- Kennis en inzicht
- Toepassen van kennis en inzicht
- Oordeelsvorming
- Communicatie
- Leervaardigheden

De omschrijving van deze descriptoren is uitgewerkt op Bachelor niveau en op Master niveau. Voorts is er voor elke gediplomeerde HBO-er het volgende van toepassing:

- Brede professionalisering
- Multidisciplinaire integratie
- Wetenschappelijke toepassing
- Transfer en brede inzetbaarheid
- Creativiteit en complexiteit in handelen
- Probleemgericht werken
- Methodisch en reflectief werken en handelen
- Sociaalcommunicatieve bekwaamheid
- Basiskwalificering voor managementfuncties
- Besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid

De competenties worden veelal uitgewerkt aan de hand van competentiekaarten (bijlagen 2 en 3). Daarin wordt de *competentie* benoemd en vervolgens beschreven voor een bepaald niveau dan wel traject in het opleidingsprofiel. Dat kan bijvoorbeeld zijn beginnend beroepsbeoefenaar, stagebekwaam student of die beroepsgeschikte kandidaat. Vervolgens worden de *beheersingsindicatoren* genoemd die horen bij het traject van de opleiding waarin de student zich bevindt en als laatste wordt aangegeven de *context* waarin de leerdoelen als het ware zijn

verwoord naar een situatie uit de praktijk. Het leerplan wordt onderverdeeld in kennis en inzicht, vaardigheden en attitude (houding, instelling).

2.1.3 WO

Het WO kent ook de Dublin Descriptoren zoals die zijn genoemd bij het HBO. De uitwerking ervan hangt af van de opleiding (bachelor of master). Bij de competentiestudies van WUR komen vervolgens de onderstaande competenties aan bod:

- Marktgerichtheid
- Omgevingsbewustzijn, internationale oriëntatie
- Kunnen onderhandelen, overtuigingskracht
- Netwerken, communicatie, samenwerking
- Conceptueel denken en oordeelvorming

Daarnaast gaat het erom dat de WO-student:

- Analytisch kan denken
- Onderzoekend en nieuwsgierig is
- Grensverleggend kan denken en handelen
- Zaken die onder de oppervlakte liggen weet te ontdekken

En om de praktische competenties zoals:

- Informatieverzameling en -verwerking
- Schriftelijk rapporteren
- Mondeling presenteren
- Interculturele vaardigheden
- Projectmatig werken
- Beroepsoriëntatie
- Begeleiden van interactieve processen
- Anticiperen

2.2 Bedrijfsleven

In het bedrijfsleven laat competentie zich als volgt definiëren:

'Een competentie is het vermogen om effectief te presteren in een bepaalde situatie. Elke competentie steunt op een combinatie van kennis, inzicht, vaardigheden en persoonlijkheid.'

In het bedrijfsleven wordt gewerkt met de ontwikkelbaarheid van competenties:

- Goed ontwikkelbaar
- Tamelijk goed ontwikkelbaar
- Matig ontwikkelbaar
- Moeilijk ontwikkelbaar

De competenties zijn sterk afhankelijk van de functie die moet worden vervuld, vandaar de toevoeging in de definitie van 'een bepaalde situatie'.

Er zijn parallellen waar te nemen die zowel gelden voor bijvoorbeeld leidinggevenden in het primaire productieproces als in de overige processen van het tuinbouwcluster. Dit is eveneens van toepassing voor het middenkader.

Competenties waar het bedrijfsleven mee werkt worden door bedrijven zorgvuldig omschreven. Als voorbeeld volgt hieronder een lijst van competenties die afhankelijk van (het

niveau) de functie toepasbaar zijn. Het hangt van de persoon in kwestie af of de betreffende competenties aanwezig zijn dan wel al of niet ontwikkelbaar zijn.

- Aanpassingsvermogen
- Ambitie
- Besluitvaardigheid
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creativiteit
- Delegeren
- Durf
- Empathie
- Energie
- Flexibiliteit
- Initiatief
- Integriteit
- Interculturele oriëntatie
- Klantgerichtheid
- Leiding geven (individueel)
- Leiding geven (aan een groep)
- Lerende oriëntatie
- Loyaliteit
- Luisteren
- Omgaan met details
- Omgevingsbewust zijn
- Oordeelsvorming
- Onafhankelijkheid
- Onderhandelen
- Optreden
- Organisatiebewust zijn
- Organiseren
- Overtuigingskracht
- Plannen
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Sociabiliteit
- Stresstolerantie
- Vasthoudendheid
- Verantwoordelijkheid
- Ontwikkelen van een visie
- Uitdragen van een visie
- Voortgang bewaken
- Zelfbeheersing

Verder komen er nog vaardigheden aan bod die zouden kunnen worden omschreven met coachen en gecoacht worden, contracteren en die behoren bij ondernemerschap. Deze zouden ook als competenties kunnen worden aangeduid.

Logischerwijs hangen de te ontwikkelen competentievaardigheden nauw samen met de positie binnen het bedrijf. Bijvoorbeeld:

1. Ondernemers
2. Personeel middenkader
3. Productiemedewerkers

2.3 Eén competentietaal?

Werkgevers weten vaak niet wat hun nieuwe werknemers precies in hun mars hebben. Een gemeenschappelijke competentietaal kan hier goede diensten bewijzen. Tegelijk kan een gemeenschappelijk vocabulaire helpen bij de versoepeling van de doorstroming van leerlingen en studenten binnen de hele onderwijskolom van VMBO tot en met WO. In het project Ruggengraat van de Groene Kennis Coöperatie heeft een aantal (V)MBO en HBO-scholen samen met WUR en Aequor een prototype van zo'n taal gedefinieerd: 4C (spreek uit 'foresee'). Als basis voor 4C zijn de 25 competenties uit het groene (V)MBO genoemd. De Dublin-descriptoren van groen HBO en de Bologna-beschrijvingen van het WO passen hier goed in. Het resultaat sluit tevens goed aan bij de systematiek van functieclassificatie en -waardering die binnen het bedrijfsleven wordt toegepast. Ook toepassing bij het waarden van eerder verworven competenties (EVC) is mogelijk. De taal is binnenkort beschikbaar als 'open source' via www.4Cyourway.nl.

3 Resultaten

3.1 Arbeidsmarkt, opleiding en scholing

Door de demografische ontwikkelingen neemt het aantal oudere werknemers de komende jaren flink toe, terwijl het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt betreedt stabiel blijft of zelfs afneemt. Met de uitstromende oudere werknemers zal een schat aan waardevolle kennis en ervaring verdwijnen.

De instroom van leerlingen/studenten in de groene richtingen neemt op alle niveaus sterk af. Bij een over de hele linie teruglopend aantal leerlingen die het voortgezet onderwijs afronden krijgen 'flitsende' managementopleidingen en opleidingen met een hoog 'aibaarheidsgehalte' de voorkeur boven tuinbouwopleidingen. Opeengevallen arbeidsplaatsen zullen in de tuinbouw moeilijk op te vullen blijken door goed opgeleide jongeren.

Tegelijk is er vanuit de tuinbouw steeds meer vraag naar hoger opgeleid personeel door schaalvergroting, globalisering en complexere bedrijfsprocessen (automatisering, ICT, robotisering). Werknemers op MBO+ en HBO niveau worden doorgaans ingezet op leidinggevende functies en commerciële functies. Bijscholing gebeurt zowel om personeel up to date te houden, te kwalificeren voor bepaalde handelingen (spuitlicentie), beter te doen functioneren of vanwege doorstroming naar een andere functie. Medewerkers op de werkvloer hebben in enkele gevallen MBO 2-, maar veelal ten hoogste MBO 1-niveau of een niet afgeronde VMBO-opleiding. In de productietuinbouw blijft laaggeschoolde arbeid een belangrijke rol vervullen.

De tuinbouw zal dus voor zijn werknemers, ongeacht hun niveau, moeten concurreren met andere sectoren. Dat geldt overigens niet alleen voor nieuwe krachten. In de concurrentie met andere bedrijfstakken is het zaak de huidige werknemers te binden met uitdagend werk, een aantrekkelijk loopbaanperspectief en goede (bij)scholingsmogelijkheden.

Ondernemers vinden dat goed groen onderwijs belangrijk is. Primair voor het ontwikkelen van vakkennis en vakbekwaamheid, maar ook steeds meer gericht op management en ondernemerschap. Daarnaast moet internationalisering een duidelijke plek binnen het onderwijs krijgen. Een groene achtergrond van de medewerker is niet direct een voorwaarde bij management en technische functies, maar is wel een pré. Meer inzicht in wat ondernemerschap betekent wordt algemeen belangrijk gevonden.

Het mogelijk verdwijnen van complete tuinbouwopleidingen is een punt van zorg. De sector is zuinig/wil zuinig zijn op het huidige groene onderwijs onder auspiciën van LNV.

De sector neemt waar dat er kennis verdwijnt uit het groene onderwijs en dat het onvoldoende up to date is of dreigt te worden. De op alle niveaus dalende instroom in het groene onderwijs zien ondernemers als een van de achterliggende oorzaken

Het ontbreekt aan goed functionerend samenspel en afstemming tussen scholen en bedrijven. Dit werkt in de hand dat de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven als slecht wordt ervaren.

Ondernemers hebben sympathie voor het beeld van 'Een leven lang leren, voor iedereen, voor alle lagen uit het bedrijf'. Het opleiden van niet-opgeleide mensen krijgt steeds vaker de voorkeur boven het aanstellen van mensen met een niet-passende opleiding. Binnen het bedrijfsleven krijgen 'on the job' arrangementen voor scholing en cursussen een steeds belangrijker en ook structurele plek. Er ontstaan zelfs nieuwe initiatieven van groepen bedrijven die eigen lesprogramma's ontwikkelen.

3.2 Greenport(s) Nederland

Greenport(s) Nederland (bijlage 4) staat voor drie kernopgaven: sneller innoveren dan de concurrentie, internationaal een leidende positie houden of verwerven als serviceprovider of regisseur van productstromen, en de vooraanstaande positie van de primaire productie voor Nederland behouden en verder ontwikkelen. De strategische agenda van Greenport(s) Nederland omvat vijf punten:

- Kennis en innovatie
- Ruimte voor ontwikkeling
- Bereikbaarheid
- Regelgeving en instrumentarium
- Europese agenda.

Greenport(s) Nederland heeft de opvatting dat er tussen tuinbouwsector en onderwijs over en weer onvoldoende aansluiting bestaat. Dit leidt tot onvoldoende kennisinstroom in de sector, zowel in het primaire deel als ook bij onderzoek en ontwikkeling. Op dit moment is er reeds sprake van een groot knelpunt bij het invullen van vacatures, zowel bij toeleverende industrie als bij productie en handel; en zowel bij specialistische functies als bij generalistische functies. De achtergrond hiervan is tweeledig: het imago van de tuinbouwsector wordt nog veel geassocieerd met handmatige en weinig kennisintensieve arbeid. Dit imago is versterkt aanwezig bij het allochtone deel van de bevolking als groeiende doelgroep.

De tuinbouwsector als geheel is onvoldoende in staat om, in competitie met andere sectoren, invloed uit te oefenen op inhoud en invulling van het onderwijs op verschillende niveaus. De situatie is nijpend. Een drastische ommekeer in deze ontwikkeling is nodig om ook in 2025 nog een kwalitatief goede invulling van het ondernemerschap in de sector te hebben. De Greenportsagenda omvat de volgende punten:

- Ontwikkel een samenhangende onderwijsstrategie vanuit de sector.
- Richt dit op de gehele onderwijskolom (VO, (V)MBO, HBO, WO).
- Creëer daarin een prominente en actieve rol voor het bedrijfsleven, zodat interactie ontstaat tussen ondernemers en studenten.
- Doe dit aan de hand van koppelingen tussen kenniscomponenten (sociaal/economisch/cultureel, creativiteit en innovatie, technologie, bedrijfskunde en ondernemerschap) en marktcomponenten (energie, water, voeding, werk, leefomgeving).

De vijf afzonderlijke regionale Greenports 'Duin- en Bollenstreek', 'Venlo', 'Regio Boskoop', 'Zuid-Holland' en 'Aalsmeer' (bijlagen 5 t/m 9) + en Greenport Noord-Holland Noord (bijlage 10) bevestigen de analyse van Greenport(s) Nederland op de belangrijkste punten en sluiten aan op de Greenportsagenda. Ze leggen in verschillende mate accent op het belang van investeren in competenties en nemen in verschillende mate initiatief om de lokale vraagstelling in dit programma onder te brengen. Geregeld vindt op landelijk niveau afstemming plaats. Van een landelijke regie vanuit Greenpor(s) Nederland is geen sprake.

3.3 Flowers & Food

Voor wat betreft het agendapunt 'Kennis en innovatie' sluit de visie van Greenport(s) Nederland aan bij de innovatieagenda van het tuinbouwbedrijfsleven, 'Winnen aan waarde'. Greenport(s) Nederland en de Stichting Innovatie Flowers & Food hebben vastgelegd dat de uitwerking van de kennis- en innovatieopgaven plaatsheeft door middel van het opstellen en uitvoeren van een kennis- en innovatieprogramma. Dit programma, 'Winnen aan waarde' is op 5 oktober 2007 aangeboden aan de ministers van LNV en EZ.

Het tuinbouwcluster concludeert dat succesvol blijven in de toekomst vereist: sneller, eerder, en duurzamer innoveren en dus beter op de nieuwe vragen inspelen dan de internationale concurrentie. Ondernemers en werknemers in het tuinbouwcluster moeten dat succes straks waarmaken. Dat betekent zorgen dat deze mensen straks beschikken over alle competenties die daarvoor nodig zijn. Competenties voor het produceren van de beste kwaliteit groenten en fruit en de prachtigste bloemen en planten, maar ook voor de efficiëntste logistiek, de beste services en de meest aansprekende marktconcepten. Versterking van het leer- en innovatievermogen is hierbij een belangrijk aandachtspunt. Het is van groot belang de mogelijkheid om deze competenties te ontwikkelen en te verwerven, te integreren in het onderwijs- en scholingsaanbod om zo een passende, zich continue ontwikkelende innovatie- en kennisinfrastructuur te krijgen.

Niet alle goede ideeën komen vanuit het tuinbouwbedrijf zelf, en niet alle goede ideeën hoeven noodzakelijk binnen het eigen bedrijf verder ontwikkeld te worden. Vorming van nieuwe allianties en samenwerking in open innovatie met andere bedrijven in en buiten de sector, maar bijvoorbeeld ook met universiteiten, beleidsmedewerkers en natuurlijk met eindgebruikers, werpen vaak veel meer vruchten af. Een verschuiving van gesloten innovatie naar een meer open manier van innoveren in samenwerking met steeds wisselende coalities, vergt in de eerste plaats bewustwording bij bedrijven. Concreet moet er een verschuiving plaatsvinden in de manier waarop ondernemers kijken naar het eigen bedrijf en naar de samenwerking met de omgeving.

Noodzakelijke nieuwe competenties die daarvoor nodig zijn, zijn benoemd in het innovatieprogramma 'Winnen aan waarde':

Inhoudelijke competenties:

- Kunnen denken vanuit de markt: kennis van klanten en vaardigheden om met hen in contact te komen en blijven.
- Blik naar buiten kunnen richten, naar andere netwerken en andere sectoren.
- Strategisch vermogen om keuzes te maken in samenwerkingsverbanden.

Procesmatige competenties:

- Snel aan kunnen passen.
- Alliantievaardigheden om effectief te kunnen werken.
- Kunnen samenwerken in wisselende coalities.
- Relationale vaardigheden.
- Managementvaardigheden om interne organisatie zodanig in te richten dat zij open innovatie uitlokt.

3.4 Wat vragen ondernemers?

3.4.1 Veredeling

Nederland wil zijn mondiale topositie op het gebied van veredeling en productie van uitgangsmateriaal behouden en versterken. Als onderdeel van het Topinstituut Groene Genetica wordt daarom het 'TTI GG Education programme' uitgevoerd. Bedrijven en kennisinstellingen willen daarmee samen een stimulerende omgeving voor onderzoek, scholing en opleiding ontwikkelen, direct gekoppeld aan carrièremogelijkheden in het bedrijfsleven. Gestreefd wordt onder meer naar de ontwikkeling van nieuwe studieprogramma's en versterking van de samenwerking met HBO en MBO. Het Education programme richt zich in de kern op vakbekwaamheid op gebieden van genetica, fytopathologie en fysiologie. Uiteindelijk doel is vergroting van de instroom van technisch goed gekwalificeerde medewerkers. Hieraan heerst momenteel een nijpend tekort, er is sprake van plm. 150 moeilijk vervulbare vacatures. Begin 2008 worden universiteiten, HBO-instellingen, brancheverenigingen overheid en bedrijfsleven betrokken bij een gecoördineerde en

breed gedragen actie om aanbod en effectiviteit van het onderwijs te verbeteren en meer studenten aan te trekken tot de groene kenniskolom.

3.4.2 Toeleveranciers

Toeleveranciers voor de glastuinbouwsector zorgen op basis van de laatste stand van de techniek samen met gespecialiseerde bedrijven voor kassen met componenten variërend van WKK-installaties tot oogst- en transportrobots. Professionalisering, schaalvergroting en internationalisering zijn sleutelbegrippen. Bekwaamheden op technisch gebied van jonge medewerkers worden in de praktijk binnen de bedrijven verder ontwikkeld. In deze behoefte wordt voldoende voorzien. Steeds vaker is samenwerking in tijdelijke consortia de enige mogelijkheid om grote projecten van de grond te krijgen. Met name is personeel nodig met bekwaamheden op het gebied van het vormen van allianties, marktwerking, project- en contractmanagement.

3.4.3 Producenten

3.4.3.1 Glastuinbouw

Schaalvergroting, nieuwe technische mogelijkheden en internationalisering zijn de grootste drijvende krachten. Er bestaat behoefte aan het opleiden van moderne ondernemers die midden in hun netwerk opereren, met open mind in de sector staan en zelf zorgen dat ze aan de informatie komen die ze nodig hebben. Ook het vermogen de blik naar buiten te richten en in nieuwe allianties met ketenpartijen nieuwe markten te winnen moet worden ontwikkeld. Binnen de bedrijven is behoefte aan maatwerk voor specialistische functies: productie- en logistieke managers, managers personeelsbeleid, teeltdeskundigen, enzovoort. Centraal staan competenties als zelfreflectie, in staat zijn in wisselende teamverbanden te opereren, communicatief, enzovoort. Er is een noodzaak voor maatwerk naar de verschillende soorten ondernemingen; 'groen onderwijs' moet worden gecompleteerd met andere 'kleuren'. Daarnaast is er behoefte aan bijspijker cursussen op specifieke kennisterreinen.

3.4.3.2 Boomkwekerij

Ondernemers hebben behoefte aan productiemedewerkers voor reguliere teelt- en gewasverzorgingwerkzaamheden. Een zekere mate van groene kennis is een pré. Gesteld wordt echter dat het vakmanschap zich vooral binnen het bedrijf ontwikkelt. Dat is tegenwoordig noodzaak want, zo wordt gesteld, de huidige groene opleiding sluit minder aan op de praktijk in vergelijking met de periode van het onderwijs dat men zelf kreeg. Bedrijfsvoering is complexer geworden. Oorzaken zijn onder meer schaalvergroting, mechanisatie, speciale teeltmethoden inclusief teelt onder glas, zwaardere milieueisen. Suggesties zijn: vaker contact tussen bedrijven en leerlingen en leraren, en ondernemers lessen te laten verzorgen. Men wil leerlingen laten zien en ervaren hoe prachtig boomkwekerijbedrijven werkelijk zijn. Op met name moderne, grotere bedrijven is er daarnaast behoefte aan andere specialisaties bedrijfsleiders, personeelfunctionarissen, bedrijfskundigen, financieel administratief personeel. Apart punt van aandacht zijn taal- en cultuurverschillen waarmee op het bedrijf moet worden omgegaan vanwege de toenemende inzet van uitzendarbeid. Bij boomkwekerijbedrijven bestaat specifiek behoefte aan goed ontwikkelde sortimentskennis. Specifiek vereist in de hoveniersbranche zijn een sterk klantgerichte houding en instelling: met name medewerkers in het particuliere marktsegment horen het visitekaartje van het bedrijf te zijn, 'nee' verkopen is not done.

3.4.3.3 Bloembollen

De bollensector krijgt net als veel andere tuinbouw- en groensectoren te maken met schaalvergroting en vergrijzing. Door de schaalvergroting neemt de vraag naar juist MBO plus werknemers met een technische of management achtergrond toe. De vraag naar werknemers met een specifieke bollenopleiding neemt af. Vaak wordt er gewerkt met mensen met een groene basisopleiding die de bollenkennis vervolgens op het bedrijf zelf opdoen. Dit kost de ondernemer tijd en vormt op den duur een bedreiging voor het bollenonderwijs in Nederland. De expertise in het bollenonderwijs zal kleiner worden, vergrijzen en uiteindelijk verdwijnen. Dat is een gemis omdat enig gevoel met het product waarmee wordt gewerkt onontbeerlijk is. Er is sprake van een vicieuze cirkel: te weinig leerlingen maakt dat scholen verdwijnen en daarmee het vakpersoneel. Zeker op het vakgebied veredeling is dit al aan de orde. Veredelaars worden schaars in de bollensector. Ook door vergrijzing verdwijnt er kennis. Een groot probleem daarbij is het verdwijnen van selecteurs en ziekzoekers. Bij teeltbedrijven zal steeds vaker uitzendarbeid worden ingezet. Aansturing van uitzendarbeid vindt voornamelijk plaats door vaste krachten. Van MBO'ers wordt verwacht dat ze in het seizoen een groep van soms 80 man aansturen. Ondernemers ervaren dat het steeds moeilijker wordt om hiervoor personeel te krijgen, dat het geheel overziet. Het aantal handelsbedrijven is in de afgelopen jaren sterk gedaald. De handel maakt vaker gebruik van medewerkers zonder agrarische opleiding. Scholing vindt dan plaats op de werkplek. De eisen van bijvoorbeeld het grootwinkelbedrijf vragen om een bepaald denkniveau en accuratesse.

3.4.4 Veiling, handel, afzet

Veilingen en handels- en afzetondernemingen hebben te maken met dezelfde externe hoofdinvoeden als de overige onderdelen van het cluster: internationalisering, ketenomkering en schaalvergroting. Specifieke knelpunten op het vlak van scholing, onderwijs en competentieontwikkeling lijken niet aan de orde. 'Personeel & organisatie' staat als zodanig niet in de top-5 van meest relevante thema's voor groothandelaren van bloemkwekerijproducten. Of en op welke manier medewerkers in deze onderdelen van het cluster werken met het verse product bepaalt hun behoefte aan specifieke 'groene' kennis. Dit geldt bijvoorbeeld voor kennis over bewaarcondities tijdens opslag en transport. Voor het overige zijn vooral handels-, financieel/administratieve -, organisatorische -, managements- en logische bekwaamheden van belang. Deze worden veelal binnen de bedrijven verder ontwikkeld.

3.5 Aanbod onderwijs en cursussen

3.5.1 Onderwijs - MBO

Een compleet en zeer toegankelijk overzicht van het groene MBO-onderwijs is te vinden op de website www.groenonderwijs.com. Van alle MBO-instellingen wordt daar aangegeven in welke voor de tuinbouw relevante disciplines zij onderwijs verzorgen onder de hoofdcategorieën 'Surprising Nature' (onder andere sierteelt, boomteelt, watermanagement), 'Good food' (onder meer voeding, plantenteelt), 'Mighty machines', 'Dynamic design' (bloem & design, interieur & vormgeving), 'Outdoor life' (onder meer tuin-, park- en landschapdesign), 'Big business' (groene detailhandel, groothandel en logistiek, commercieel ondernemen) en 'Natural health' (natuur & gezondheid, zorg & leefomgeving).

Voorbeelden van voor het MBO relevante ontwikkelingen (Wellant, Holland College) zijn opgenomen in de bijlagen 11 en 12.

3.5.2 Onderwijs - HBO

Voor tuinbouwgeïnteresseerde studenten zijn er de volgende mogelijkheden op HBO-niveau (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 HBO-opleidingen

| Opleiding | Tuin- en akkerbouw | Horticulture and Business Management | Bedrijfskunde en Agribusiness |
|------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Kenmerken | Teeltkennis met eventueel bedrijfskundige kop | Internationaal | Bedrijfskundige kennis met groene rand |
| Functiegebieden | Bedrijfs- en productiemanagement | Business- and Production management | Financieel Accountancy |
| | Commercieel productmanagement | Commercial Productmanagement | Business Commercieel |
| | Technologie | Technology | Logistiek Kwaliteitszorg |
| | Onderzoek & Innovatie (R&D) | Research & Development | |

De studenten kunnen zich specialiseren in 'Crop & Farmmanagement', 'International Business Management', 'Research & Innovation', 'Agrotechnology', 'International business & marketing', 'Financieel en economie', 'Accountancy en bankwezen' en 'Logistiek en kwaliteitszorg'. Daarnaast is er de mogelijkheid om in het afstudeerjaar de 'Topklas Ondernemer' te volgen.

Beroepscompetenties die worden ontwikkeld zijn 'Adviseren', 'Opzetten en kunnen uitvoeren van een strategisch marketingplan', 'Internationaal in- en verkopen van producten en/of diensten', 'Opstellen en uitvoeren van toegepast onderzoek', 'Toepassen van technische kennis', 'Duurzaam telen', 'Managen van een bedrijf' en 'Opzetten van een onderneming'. De competenties zijn uitgewerkt volgens landelijk vastgestelde competentiekaarten (bijlage 2). Ook is er als bijlage een voorbeeld van een competentiematrix bijgevoegd van INHOLLAND (bijlage 3).

Behalve bovenstaande reguliere HBO-dagopleiding is er de Associate Degree bij de CAH Dronten. De AD-opleiding is in eerste instantie bedoeld voor mensen in het bedrijfsleven die nog het één en ander aan kennis en vaardigheden willen opdoen, maar daar in eerste instantie niet de volledige studietijd voor willen doorlopen. Dus vaak mensen met erkende verworven competenties (EVC's), die zo'n traject voltijds kunnen doorlopen, of in bepaalde gevallen dual en dat komt in de praktijk neer op deeltijd. De AD is specifiek gekoppeld aan en gericht op de opleiding Agrarisch Ondernemerschap van CAH Dronten. Dit is een verkorte opleiding die afgesloten wordt met een AD diploma. Er is een duale variant, 1 dag per week op school met veel praktijk en afstemming met het bedrijfsleven, die circa 2 jaar duurt. Daarnaast is er de dagopleidingvariant. Deze duurt 1 jaar voor instromers met een 4-jarige MAS met doorstroompakket. Voor MBO-instromers vanuit de richting tuinbouw is dit een ondernemersgericht MAS+ opleidingstraject. Voor HAVO-instromers wordt een 2-jarige dagopleiding aangeboden.

Bij het bepalen of de student het HBO-niveau heeft bereikt speelt de realiteit van het werkveld een belangrijke rol. Vertegenwoordigers van dit werkveld zijn mede-beoordelaars en hebben daarbij een expliciete inbreng, echter de Hogeschool behoudt de eindverantwoordelijkheid.

De praktijk: mankerende aansluiting en gebrek aan capaciteit.

Het HBO systeem biedt in beginsel de geëigende condities voor een goed samenspel met de beroepspraktijk. Vanuit het HBO wordt niettemin het volgende gesignaleerd.

Onbegrip over de geringe belangstelling van het bedrijfsleven

Op basis van de ervaring van de laatste jaren is het de vraag de opkomt bij de hogescholen die van onbegrip waarom het bedrijfsleven hen niet begrijpt. Waarom komt het bedrijfsleven (ook) niet naar de hogescholen toe om aansluiting te vinden?

Ontwikkelingen in de tuinbouw zijn bijna niet bij te houden

De ontwikkelingen in de tuinbouw gaan de laatste tijd zo snel dat het op dit moment onmogelijk is om met bestaande middelen (lees ook formatie) van die ontwikkelingen op de hoogte te blijven. Dit houdt ondermeer in dat bij docenten de kennis en inzicht van wat er in het tuinbouwbedrijfsleven gebeurt, moet worden opgevizeld.

Begeleiden van studenten kost veel tijd

Behalve gelegenheid om de kennis op peil te houden moet er ook meer ruimte zijn om studenten van kennis te voorzien tijdens het uitvoeren van hun opdrachten. Deze is nodig als basis om datgene wat ze tegenkomen in de authentieke beroepspraktijk te kunnen onderbouwen en zo de nodige verdieping te bereiken die voldoet aan de gestelde eisen van een HBO-niveau.

Hogeschool investeert veel tijd aan het leggen van een goede basis in de 1^e fase van de opleiding

Omdat er sprake is van een onderscheiden instroom, MBO met doorstroom pakket, HAVO, VWO is het van groot belang dat de 1^e fase op een zo goed en voordelig mogelijke manier wordt ingevuld voor de student. Daarbij komt het nogal eens voor dat de vereiste kennis niet aanwezig is. De ontwikkeling van scholier naar student gaat ook niet altijd vanzelf. De menskracht die nodig is om deze taken goed uit te voeren is aanzienlijk.

Hogeschool komt vooral in 2^e fase menskracht te kort

Gezien de intensiteit van de begeleiding in de breedste zin van het woord tijdens de 1^e fase is er onder de docenten, begeleiders en coaches sprake van een sterk groeiend gevoel van tekortschieten tijdens de 2^e fase, omdat er eenvoudigweg onvoldoende middelen zijn om aan de eisen van onder andere het bedrijfsleven in de tuinbouwcluster te kunnen voldoen.

Kader 3.1

3.5.3 Praktijkonderwijs van PTC+

Praktijkonderwijs voor MBO-ers en HBO-ers heeft voor wat betreft techniek al sinds jaar en dag zijn uitvoering gevonden bij het PTC+, een landelijk (en internationaal) opleidingscentrum voor technisch praktijkonderwijs. Omdat de afzonderlijke onderwijsinstellingen niet die middelen en faciliteiten meer hadden om zelfstandig technisch praktijkonderwijs aan te bieden in een veilige leeromgeving, heeft PTC+ daar in voorzien. De laatste jaren komt PTC+ wat lossen te staan van de onderwijsinstellingen omdat de 'verplichte winkelnering' van de verschillende agrarische onderwijsinstellingen voor MBO en HBO geleidelijk wordt afgebouwd. In het MBO wordt er gewerkt met de Groene Standaard en de opleidingen en cursussen worden volledig in overeenstemming met deze eisen verzorgd. Zo worden er ook Proeves van Bekwaamheid afgenomen die volledig of gedeeltelijk inpasbaar zijn in het curriculum van de deelnemers op de betreffende onderwijsinstellingen. Deze PvB's worden ontwikkeld samen met onder andere het AOC Citaverde in Noord-Limburg. De expertise van het PTC+ is dus de (toegepaste) tuinbouwtechniek in een omgeving waarbij het mogelijk is om veilig en didactisch verantwoord technische processen aan de man te brengen. Dit voor zowel Nederlandse als internationale deelnemers en studenten. De uitrusting en de expertise wordt op peil gehouden en men probeert vanuit die didactische veilige omgeving aansluiting te vinden op de reële beroepsituatie. Daarbij wordt uitgegaan van het principe dat de teelt wordt geleerd op de stagebedrijven en voor een deel ook in de schoolkas in Ede waar bijvoorbeeld studenten van van Hall-Larenstein (HBO) zowel technische als

teelttechnische modules kunnen volgen aan de hand van de praktijk. Voorts komen er HBO-studenten van andere opleidingen ook voor gerichte praktijkopleidingen van het PTC+, waarover de eigen onderwijsinstelling niet beschikt.

Het doel van het PTC+ is om de leeromgeving zo veilig en rijk mogelijk te laten zijn, waarbij wordt ingezet op de afzonderlijke technieken die van belang zijn om het geheel aan techniek in de reële beroepspraktijk te kunnen volgen en begrijpen.

3.5.4 Onderwijs - WO

Wageningen UR biedt wetenschappelijk onderwijs aan binnen Wageningen Universiteit en hoger beroepsonderwijs binnen de hogeschool Van Hall Larenstein. Daarnaast kunnen postacademische opleidingen, cursussen en trainingen gevolgd worden bij Wageningen International en Wageningen Business School. Wageningen Universiteit is de belangrijkste Europese Universiteit op het gebied van de Life Sciences. Wageningen Universiteit biedt verschillende opleidingen aan op het terrein van de voeding, gezondheid, natuur en leefomgeving. Het onderwijs is sterk internationaal wat onder meer blijkt uit het feit dat ongeveer 30% van de MSc-studenten en 50% van de PhD-studenten afkomstig zijn uit het buitenland. Wageningen Universiteit biedt: 18 Bacheloropleidingen, 30 Masteropleidingen, 1 MBA en 7 PhD opleidingen. Daarnaast wordt ook postacademisch onderwijs en training aangeboden. In bijlage 13 is een overzicht opgenomen van de meest relevante opleidingen en cursussen van Wageningen Universiteit, Van Hall Larenstein en Wageningen Business School.

3.5.5 Best Practices

In het kader van voorbeelden uit de praktijk is er een aantal activiteiten te noemen waaruit blijkt op welke manier er een aansluiting plaatsvindt tussen onderwijs en het bedrijfsleven.

Een voorbeeld is 'Bollen Know-how' (bijlage 14), bekend als project onder de Bollenacademie, waarin er samen met het bedrijfsleven gewerkt wordt aan doorstroming van kennis en het project Groenstart (bijlage 15) waarbij leerlingen die niet al te gemakkelijk te plaatsen zijn op bedrijven, ervaring op kunnen doen in een veilige leer/werkomgeving.

Een ander voorbeeld van een 'best practice' is de Kassenklas (bijlage 16) waar op het terrein van Proeftuin Zwaagdijk Oost de mogelijkheid is gecreëerd om leerlingen van het VMBO en het MBO te betrekken bij de tuinbouw. Daarnaast is er een goede gelegenheid om in de praktijk kennis over te dragen en de leerlingen vaardigheden bij te brengen. Voor de HBO-studenten is er een goede gelegenheid om projecten uit te voeren bijvoorbeeld in samenwerking met MBO-4 studenten.

In Limburg en Drenthe is er de mogelijkheid dat ondernemers op hun bedrijven leerlingen opleiden in bepaalde vaardigheden ondersteund door de benodigde kennis. De ondernemers staan in nauw contact met de onderwijsinstellingen van AOC Terra en het Citaverde College in Limburg.

In ruil daarvoor worden de ondernemers door deskundigen van Wageningen UR begeleid in het maken van een bedrijfsontwikkelingsplan.

Een andere voorbeeld is 'Samenwerkingsverband Onderwijs Bedrijfsleven (SOB) Westland' (bijlage 17). Doelen zijn opleidingen beter laten aansluiten op de behoeften en wensen van het bedrijfsleven en het bedrijfsleven gebruik laten maken van de kennis in het onderwijs. Aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van (nieuwe) leerlijnen die aansluiten op ontwikkelingen binnen de regio en het benutten van studenten, docenten en lectoren voor bedrijfsvraagstukken.

3.5.6 Cursussen in kader van een leven lang leren

Aan ontwikkeling van competentievaardigheden kan op verschillende manieren gewerkt worden. Naast het reguliere onderwijs kan dit uiteraard ook door middel van aanvullende opleiding en/of cursus. Uit onze inventarisatie blijkt dat opleidingen en cursussen bij verschillende instellingen, al dan niet gelieerd aan de agrarische sector, worden gevolgd. Dat diverse organisaties niet gelieerd zijn aan de agrarische sector, wordt overigens niet echt als een probleem beschouwd. Uiteraard is type opleiding of cursus hiervoor sterk bepalend. In de volgende twee subparagrafen wordt nader ingegaan op verschillen typen cursussen en opleiding, waarbij onderscheid gemaakt is tussen primaire glastuinbouwbedrijven en overige bedrijven tuinbouwketen. Tot slot wordt in laatste subparagraaf ingegaan op verschillende mogelijkheden van competentie-ontwikkelingen van 'leren op de werkvloer'.

3.5.6.1 Primaire glastuinbouwbedrijven

In bijlage 18 is een (beknopt) overzicht opgenomen van cursusinstellingen inclusief het cursusaanbod. Uit onze inventarisatie blijkt dat een groot aantal instanties tuinbouwgerelateerde/vakinhoudelijke cursussen aanbiedt, welke met name gericht zijn op ondernemers en werknemers van primaire glastuinbouwbedrijven. De onderwerpen van de cursussen variëren van gewasbescherming tot energiemangement, en van teelttechniek tot mechanisatie. Daarnaast worden tal van 'algemene' cursussen aangeboden variërend van cursussen op het gebied van arbo & veiligheid tot personeelsmanagement, en van marketing tot communicatie.

Bijlage 19 zoomt nader in op de cursussen rondom het thema ondernemerschap(svaardigheden). De laatste paar jaar is een sterke opkomst waarneembaar van cursussen gericht op ondernemerschap(svaardigheden). Deze cursussen zijn vooral bedoeld voor ondernemers, bedrijfsleiders en het middenkader van grote glastuinbouwbedrijven. Thema's die in deze cursussen aan bod komen zijn: strategieontwikkeling, innovatie, management, marketing enzovoort.

De diversiteit onder de cursusinstellingen is groot. Zo worden bepaalde cursussen aangeboden door groene onderwijsinstellingen, zoals AOC's, HBO-instellingen en WUR. Maar ook een tuindersorganisatie, zoals LTO Groeiservice, particuliere bedrijven en dienstverleners (bijvoorbeeld Berenschot, Rabobank) zijn op deze markt actief.

Het merendeel van de in bijlage 19 genoemde 'cursusinstellingen', zoals bijvoorbeeld WBS, zijn niet regio-gebonden maar opereren landelijk, ofwel op het niveau van Greenport Nederland. De cursusinstellingen genoemd in bijlage 18, zoals bijvoorbeeld de AOC's, zijn daarentegen meer regionaal (dit kan zijn greenport) georiënteerd.

3.5.6.2 Overige bedrijven tuinbouwketen

Voor de rest van de tuinbouwketen is het lastiger een helder beeld te schetsen van de vraag naar en het aanbod van cursussen gezien de grote diversiteit tussen de bedrijven. Vakinhoudelijke cursussen zijn immers sterk bedrijfsgebonden. Een medewerker van een kassenbouwbedrijf moet immers over totaal andere vakinhoudelijke vaardigheden beschikken dan bijvoorbeeld een verkoopmedewerker van een afzetorganisatie van tuinbouwproducten. Zo volgen bijvoorbeeld medewerkers van een kassenbouwbedrijf vooral vaktechnische cursussen en medewerkers van bijvoorbeeld een afzetorganisatie in tuinbouwproducten volgen daarentegen weer taalcursussen of cursussen commerciële vaardigheden.

De opleidingen en cursussen worden in de praktijk bij verschillende instellingen gevolgd, welke al dan niet gelieerd zijn aan de agrarische sector. Sommige cursussen worden opgezet door het bedrijfsleven in samenwerking met (groene) onderwijsinstellingen. Een concreet

voorbeeld van samenwerking tussen onderwijsinstelling en bedrijfsleven is de MBO-opleiding logistiek medewerker (niveau 2), welke door The Greenery in samenwerking met het Albada College wordt aangeboden. Verder blijkt uit onze inventarisatie dat medewerkers ook dikwijls in-company worden opgeleid.

Ter illustratie van de diversiteit aan cursussen en opleidingen die medewerkers volgen, varieert dit van een talencursus bij de nonnen in Vught tot een intern traineeshiptraject bij een internationale afzetorganisatie.

3.5.6.3 Leren op de werkvloer

Het ontwikkelen van bepaalde competentievaardigheden op de werkvloer kan op verschillende manieren plaatsvinden. In de eerste plaats kan hierbij gedacht worden aan in-company cursussen, trainingen of workshops. Voordeel van in-company activiteiten boven out of company is dat meer rekening wordt gehouden met bedrijfsspecifieke omgevingsfactoren.

Uiteraard kunnen medewerkers elkaar 'simpelweg' onderling bepaalde vaardigheden aanleren. Een bekende methode om dit te realiseren om bepaalde medewerkers aan elkaar te 'koppelen', waardoor over en weer geleerd kan worden van elkaars sterke punten c.q. specifieke vaardigheden. Spelen vormen van leren op de werkvloer zijn stages en traineeships. Door tal van bedrijven in de tuinbouwketen worden stageplaatsen aangeboden, variërend voor VMBO-leerlingen tot WO-studenten. Echter, op sommige punten zou het stagebeleid nog wel wat verbeterd kunnen worden. Ter illustratie van verschillende activiteiten die op dit terrein worden ondernomen, is in kader 3.2 een korte toelichting gegeven op het project 'Verantwoordelijkheid gedeeld'. Traineeships op bedrijven in tuinbouwketen komen nog niet of nauwelijks voor. The Greenery is een voorbeeld van een bedrijf dat gaat starten met een traineeship. In mei 2008 wordt gestart met zeven trainees met een logistieke, sales of supply chain management achtergrond.

Project 'Verantwoordelijkheid gedeeld'

In dit kader wordt Project 'Verantwoordelijkheid gedeeld' genoemd dat binnenkort van start gaat. KP Holland heeft samen met nog drie bedrijven subsidie ontvangen voor een project dat ertoe moet bijdragen dat de Groene (V)MBO-opleidingen beter aansluiten op de praktijk door kennis van docenten 'bij te spijkeren' en stagebeleid te verbeteren. Aantal punten uit project: docenten gaan stage lopen bij bedrijven, medewerkers bedrijven 'verzorgen les' op scholen, leerlingen leren zichzelf beter te presenteren aan de hand van soort blauwdruk (waar is hij/zij goed in, wat vindt hij/zij leuk, bij welke type bedrijf zou hij/zij stage willen lopen), stagebedrijven zichzelf beter presenteren aan de hand van soort blauwdruk (omschrijving bedrijven, type werkzaamheden stagiair, wat kan hij/zij verwachten en wat wordt van stagiair verwacht). Mocht dit project een succes worden, dan verdient het aanbeveling om dit breder uit te rollen, c.q. toe te passen.

Kader 3.2 Project 'Verantwoordelijkheid gedeeld'

Om competentieontwikkeling op de werkvloer meer in te bedden in de bedrijfsorganisatie kan gebruik gemaakt worden van modellen à la Investors in People. Naar schatting werken op dit moment 15 à 20 grote glastuinbouwbedrijven en diverse grote organisaties in de rest van de tuinbouwketen met het 'systeem' Investors in People. Centrale rol hierbij vormt het Persoonlijke Ontwikkelings Plan (POP), waarin onder andere vastgelegd wordt aan welke competentievaardigheden gewerkt gaat worden en hoe.

3.6 Kennisontwikkeling op het gebied van (groene) competenties

In hoofdstuk 1 is al gewezen op het feit dat de laatste jaren al een groot aantal projecten/onderzoeken uitgevoerd met betrekking tot competentieontwikkeling in de agrarische sector. Twee partijen die vooral actief zijn geweest op dit terrein zijn het AgroCenter en de

leerstoelgroep Education and Competence Studies van de Wageningen Universiteit, vandaar dat hierbij kort wordt stil gestaan.

3.6.1 WUR-AgroCenter

Binnen Wageningen UR (LEI, PPO en ASG-Veehouderij) heeft zich een netwerk van onderzoekers gevormd, welke actief zijn rond ondernemerschap in bedrijf, keten en regio. Dit netwerk, het AgroCenter voor duurzaam ondernemen, is nauw verbonden met het bedrijfsleven en groen onderwijs. Het AgroCenter richt zich, naast de theoretisch-wetenschappelijke kant van ondernemerschap, op het ontwikkelen, toepassen en vermarkten van concepten ter ondersteuning van het strategisch management van ondernemers, vooreerst in de agrarische sector. Het doel is de ondernemer en de omringende actoren te ondersteunen in het ontwikkelen en zonodig aanpassen van een strategie die past bij een steeds veranderende omgeving. Concreet bestaan de activiteiten van het AgroCenter uit, onder andere het verzorgen van trainingen, het ontwikkelen van tools en concepten en het stimuleren van ondernemers via netwerken. Een belangrijke tool van het AgroCenter is de Strategische Management Tool, waarmee ondernemers ondersteund worden bij het opstellen van een strategisch bedrijfsplan. De tools van het AgroCenter worden vooral ingezet in ondernemersnetwerken. Daarnaast leidt AgroCenter trainers op de tools in te zetten binnen de eigen organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan onderwijsinstellingen en agrarische dienstverleners. Het begeleiden van individuele ondernemers behoort niet tot de activiteiten van het AgroCenter.

3.6.2 ECS

De focus van het onderzoek van de leerstoelgroep ECS (Education and Competence Studies) binnen Wageningen Universiteit is gericht op competentieontwikkeling. In dit kader is ook onderzoek gedaan naar competentie-ontwikkeling bij ondernemers in de glastuinbouw, welke van belang zijn voor de interne slagkracht (organiseren), externe slagkracht (netwerken) en lange termijn slagkracht (strategie ontwikkeling). Uit het onderzoek (Van der Lans, 2006) kwam naar voren dat de ontwikkelingsmogelijkheden met betrekking tot competenties bij ondernemers in de glastuinbouw vooral liggen op de volgende punten:

1. Verbetering van (in)zicht op kansen binnen wet- en regelgeving in Nederland en buitenland.
2. Verbetering van de sociale vaardigheden (intern en extern).
3. Verbetering van het bekijken van probleem vanuit meerdere invalshoeken en daarover een oordeel vormen.
4. Verbetering van de vaardigheden op het gebied van HRM/HRD.
5. Verbetering van strategisch denken.
6. Verbetering van de 'leren leren' vaardigheden (feedback ontvangen en vragen).

Naast onderzoek is door ECS ook een aantal tools ontwikkeld. Een bekend voorbeeld hiervan is de ondernemersscan. Deze scan wordt onder ander ingezet binnen het onderzoek. Echter, ECS begeleidt net als AgroCenter geen individuele ondernemers.

4 Discussie, conclusies en aanbevelingen

4.1 Greenportgedachte als vertrekpunt

Wij plaatsen enkele kanttekeningen bij de Greenportgedachte als vertrekpunt van dit onderzoek. Dit vertrekpunt heeft in de eerste plaats invloed op de reikwijdte van de inventarisatie. Binnen de regionale Greenports treffen we vooral glastuinbouw, boomkwekerij en bloembollenteelt aan. Daarmee richt de focus van het onderzoek zich op deze sectoren. Sectoren als fruit- en vollegrondsgroenteteelt zijn hierdoor niet onderzocht. Hun problematiek is echter goeddeels identiek. Ook geldt dat lang niet al het groene onderwijs in de Greenportregio's is gevestigd. Evengoed vervult het daarbuiten echter een voor de totale tuinbouwsector wezenlijke functie (dat is overigens ook van toepassing op het niet-groene onderwijs dat voor het tuinbouwcluster relevant is). Deze beperking in reikwijdte moet worden meegenomen bij de beoordeling van de resultaten van dit onderzoek en bij het ondernemen van acties naar aanleiding daarvan.

Bij het ondernemen van nieuwe acties is ook de volgende waarneming van belang. Het thema ontwikkeling van vakkennis en competenties evenals versterking en vernieuwing van banden met groen onderwijs is als knelpunt geagendeerd bij Greenport(s) Nederland maar sturing is nog niet sterk ontwikkeld, er is geen landelijke regie. 'Greenport' is op zich geen organisatie, maar eerder een economisch begrip, vergelijkbaar met de mainports Rotterdam en Schiphol/Amsterdam. De afzonderlijke Greenports geven het onderwerp een wisselende prioriteit. De Greenports Boskoop en Venlo en in iets mindere mate de Greenport Westland/Oostland onderscheiden zich in gunstige zin. Ook Greenport Noord-Holland Noord ontplooit in samenwerking met verschillende partijen veel activiteiten om voldoende geschoold personeel uit de regio beschikbaar te krijgen. Soortgelijke initiatieven worden ontplooid in het Westland. Het beeld dat met de onderzoeksresultaten wordt opgeroepen zegt iets over de onderzochte Greenports. Tegelijk is onze indruk, dat de knelpunten en het type activiteiten die wij hebben gesignaleerd binnen de Greenports die hier werk van maken, ook aanwezig zijn bij, respectievelijk kunnen worden vertaald naar de tuinbouw daarbuiten. Ze zijn van toepassing op 'de Greenport Nederland', op het hele tuinbouwcluster.

Vanuit deze optiek dient het complete (groene) onderwijs systeem in relatie tot het tuinbouwcluster in verdere beschouwingen meegenomen te worden. Het is een interessante optie dit ook te doen specifiek in relatie tot toekomstige ontwikkelingen binnen de bekende Greenports. Het gaat op dit moment echter te ver om alles aan deze Greenports op te hangen.

4.2 Vraag en aanbod, kwaliteit

- Dat het verdwijnen van tuinbouwopleidingen niet valt uit te sluiten, is een punt van toenemende zorg. Echter de urgentie lijkt onvoldoende doorgedrongen bij het bedrijfsleven. Men redt zich via het aantrekken van niet-groen opgeleiden en het bieden van vorming, scholing en cursussen binnen en/of aangeboden door het eigen bedrijf.
- Uitstroom van kennis uit het groene onderwijs, door het vertrek van ervaren deskundigen vanwege vervroegde uittreding of pensionering, wordt als een gemis ervaren, zowel door het onderwijs als door de tuinbouw.
- Dalende instroom op alle niveaus in het groene onderwijs zien ondernemers als een andere belangrijke oorzaak voor het verdwijnen van kennis binnen het onderwijs. Met als gevolg dat het onderwijs niet 'up to date' blijft met de ontwikkelingen in het tuinbouwcluster, waardoor het weer verliest aan aantrekkelijkheid. Er lijkt sprake van een vicieuze cirkel.

- De wil bij de onderwijsinstellingen om aan de eisen van het bedrijfsleven te voldoen is pertinent aanwezig. Gewezen wordt op het ontbreken van de middelen om dat waar te maken.
- Het geringe aanbod van/gebrek aan commerciële richtingen binnen het groen onderwijs wordt door het bedrijfsleven als belangrijke tekortkoming gezien.

4.3 Kloof tussen onderwijs en tuinbouwbedrijfsleven

- De veelheid en diversiteit aan opleidingen binnen de reguliere opleidingsinstellingen geeft het beeld van veel dynamiek. Echter er is onvoldoende afstemming tussen de onderwijsinstellingen onderling alsook gezamenlijke afstemming met het bedrijfsleven. Dit zelfde geldt, zij het in mindere mate, voor het cursusonderwijs.
- Tussen regels zijn nogal wat 'verwijten' tussen onderwijsinstellingen en ondernemers te horen. Zo geven ondernemers bijvoorbeeld aan dat kennis van docenten lang niet altijd 'up-to-date' is. Anderzijds geven onderwijsinstellingen aan hard bezig te zijn met vernieuwings-/moderniseringsslagen, maar missen daarbij de betrokkenheid van tuinbouwbedrijfsleven. Kader 3.1 (paragraaf 3.5.2) is hiervan een openhartige illustratie. Zo wordt gesteld dat projectonderwijs nog onvoldoende gemeengoed is in de begripsvorming die het bedrijfsleven heeft bij de aanpak van het moderne onderwijs. Los van feit of deze 'verwijten' terecht zijn, wijzen bovenstaande beweringen wel op een 'gapend gat' tussen onderwijs en tuinbouwbedrijfsleven.

4.4 Het goede nieuws

- Organisaties van het tuinbouwbedrijfsleven en individuele vaak grotere ondernemingen geven aan concreet aan de slag te willen en te willen investeren in competentieontwikkeling.
- Ondernemers en managers die oog hebben voor competentieontwikkeling blijken in hun bedrijfsvoering in de praktijk beter te scoren.
- Opleidingen gekoppeld aan een baangarantie blijken weerklank te vinden bij bepaalde doelgroepen.
- In de praktijk blijkt dat jongeren worden aangesproken door vernieuwende benaming van opleidingsprofielen en functies. Daar gaat een wervend effect van uit.
- (...)

4.5 Aanbevelingen

- Projecten die een brug slaan tussen onderwijs en bedrijfsleven verdienen nog meer aandacht dan nu al het geval is. De wens van zowel onderwijs als bedrijfsleven te willen investeren in competentieontwikkeling moet een basis vormen voor een nieuwe impuls voor de aanpak van dit vraagstuk.
- Invulling van een regiefunctie vanuit het tuinbouwbedrijfsleven jegens het onderwijs is dringend gewenst.
- De 'sense of urgency' bij het bedrijfsleven moet snel en drastisch worden versterkt.
- Om de urgentie op te roepen is een aansprekende en solide kwantitatieve onderbouwing nodig: 'Wat is aan arbeidskrachten nodig en op welke termijn? Welk kennisniveau is van belang? Welke competenties sluiten daarop aan? Wat kan het onderwijs bieden? Welke veranderingen vereist dit?'

Voor wat betreft de onderbouwing van de cijfers over de arbeidsmarkt in de tuinbouw worden iedere twee jaar cijfers gepubliceerd in de Arbeidmarktmonitor van het Productschap Tuinbouw (PT). Deze zijn verzameld uit onderzoeken door het PT, CBS, het LEI en anderen. Aequor de kennisinstelling voor het Groene MBO heeft zich in zijn rapport 'Arbeidsmarkt informatie voedsel en leefomgeving' voornamelijk gebaseerd op genoemde bronnen. In dit rapport wordt een overzicht weergegeven van het aantal bedrijfsvestigingen en de ontwikkelingen daarvan over de laatste jaren, het aantal werkzame personen in die sectoren naar geslacht en opleidingsniveau en leeftijdsbouw. Daarnaast is er een korte beschrijving gegeven van de trends en ontwikkelingen in de tuinbouw. Een vergelijking met cijfers over de instroom in de groene opleidingen, de aantallen afgestudeerden en de werkkring die ze krijgen maakt de urgentie duidelijk van een vernieuwende aanpak.

Kader 4.1

- Invulling van de regiefunctie van de aanbodzijde, die van het onderwijs dus, is evenzeer dringend gewenst. Het is één van de voorwaarden voor het slagen een effectieve regierol van het bedrijfsleven. Over en weer is behoefte aan een herkenbaar en gezaghebbend aanspreekpunt.
- Van belang is, een pragmatische benadering te kiezen op basis van urgentie. Een regionale benadering vanuit het concept 'Nederlands tuinbouwcluster als Greenport' laat genoeg ruimte om gedifferentieerd in te spelen op regionale behoeften en kansen.
- Professionals in tuinbouwcluster worden vaak ook internationaal ingezet (buitenlandse vestigingen, zaadveredeling, toelevering, handel). Internationalisering heeft structureel aandacht nodig in het onderwijs. Aansluiting moet worden gevonden bij het bedrijfsleven voor het opleiden van professionals die internationaal kunnen worden ingezet.
- Probeer kennis en ervaring van (senior-)deskundigen die de sector (hebben) verlaten op de één of andere manier te benutten bij de opleidingen.
- Geef opleidingen 'sexy' namen om zo de aandacht te trekken van scholieren en andere belangstellenden die niet van huis uit bekend zijn met de tuinbouwsector.
- Zorg dat baangaranties gekoppeld aan opleidingen in de praktijk meer toepassing vinden. Geef daar waar dat nog nodig is, ondernemers en managers van bedrijven de kans om goed bekend te geraken met competentieontwikkeling.

5 Bronnen

5.1 Geraadpleegde personen

| Naam | Organisatie | Reden voor raadpleging |
|------------------|--|--|
| W. de Jong | WUR-PPO Bomen | Actief in Greenport Boskoop en Duin- en Bollenstreek |
| P. Bontekoe | Ondernemer boomkwekerij Voorzitter NBvB kring Boskoop | Vraag/behoefte ondernemers |
| J. Straathof | Ondernemer boomkwekerij | Vraag/behoefte ondernemers |
| M. van Leeuwen | Ondernemer boomkwekerij | Vraag/behoefte ondernemers |
| Annet Nuijten | KP Holland/Gezond Beleid | Vraag/behoefte ondernemers |
| Jan Vrins | Bilancia/Investors in People | Vraag/behoefte ondernemers |
| Alfons Beldman | AgroCenter | Verkenning werkveld |
| Thomas Lans | Education and Competence Studies | Verkenning werkveld |
| Jos Versteegen | Education and Competence Studies | Verkenning werkveld |
| Ruud van Uffelen | LEI | Verkenning werkveld |
| Frank de Jong | Stoas Hogeschool Den Bosch | Leider projectteam Ruggengraat |
| Joke Janse | Wageningen Business School | Aanbieder cursussen |
| Jan Heeres | Sectormanager Plantenteelt | Aequor |
| Martin Duijkers | CAH Dronten | Verkenning onderwijs |
| Toine Hattink | HAS Den Bosch | Verkenning onderwijs |
| Peter van Oene | PTC+ | Verkenning onderwijs |
| Bram Lokker | WUR | Verkenning onderwijs |
| Luc Verburgh | Wellant | Verkenning onderwijs |
| Gert Engbers | Holland College | Verkenning onderwijs |
| Nico Vriend | Clusius | Verkenning onderwijs |
| Hermen de Graaf | Flower Mainport Aalsmeer | Verkenning werkveld |
| Erik La lau | INHOLLAND | Verkenning onderwijs |
| Dirk Osinga | KAVB | Verkenning onderwijs |
| Herbert Beernink | HRM Flora Holland | Verkenning werkveld |
| Anoniem | Directeur afzetorganisatie tuinbouwproducten | Vraag/behoefte ondernemers |

Figuur 5.1 Overzicht geraadpleegde personen

5.2 Literatuur

- Winnen aan waarde, innovatieprogramma van de Stichting Innovatie Flowers&Food, juni 2007
- Innovatie- en kennisagenda Tuinbouwcluster 2020 - Flowers&Food, Stuurgroep Tuinbouw Innovatie, juni 2005
- Innoveren in een glazen huis, strategische verkenning AVAG Platform Toeleveranciers Glastuinbouw, november 2004
- In Trade - Innovatieagenda voor de Handel, VGB, 2007
- Jaarplan Arbeid 2008, Productschap Tuinbouw, oktober 2007
- Arbeidmarktmonitor 2006, Productschap Tuinbouw
- PT-workshop 'Toekomst van arbeid in tuinbouw en (groot)groen', sept. 2007
- Visie Arbeid Hovenier- en Groensector, Productschap Tuinbouw, maart 2008
- Visie Bloembollen- en Bolbloemensector, Productschap Tuinbouw, in concept
- 'Met beide benen op de grond' en 'aan de slag'. Innovatieagenda voor de handel, VGB, januari 2008
- CBS-Landbouwtelling

- Jaarwerkplan 2008 TTI GG
- Innovative plants for sustainable flowers and food - business plan for the Technological Top Institute Green Genetics, 2005
- Gemeente Westland - Greenport Westland 2020
- Greenport Nederland - Startnotitie 'Op weg naar visie 2025'
- Greenport Nederland - Manifest in uitvoering
- Greenport Venlo - Bloeiende regio
- Greenport Venlo - De nieuwe verbinding
- Greenport Boskoop - Visie en agenda Greenport regio Boskoop, 2005
- Greenport Duin- en Bollenstreek, Analyse + Uitvoeringsagenda 2006 – 2020, Ecorys, februari 2006
- Greenport Aalsmeer in full color, Provincie Noord-Holland, juni 2007
- LEI - Landbouw-Economisch Bericht 2006
- LEI - Landbouw-Economisch Bericht 2007
- ECS - presentatie 'Competenties, Ondernemerschap en competentieontwikkeling' Thomas Lans (ECS) voor LTO Groeiservice, 2006
- EIM - De toekomst van de arbeidsmarkt in het agrocluster - 2008
- Ecorys - Arbeidsmarktmonitor tuinbouw 2006 - 2007
- ECS - Waarderen van Leren. Acht vooraanstaande bedrijven uit het tuinbouwcluster over kosten en baten van opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. Wageningen Universiteit, 2008

5.3 Websites

www.groenonderwijs.com
www.agrocenter.wur.nl
www.gezondbeleid.nl
www.gemeentewestland.nl
www.greenportwestland.nl
www.greenportsnederland.nl
www.flowermainportaalsmeer.nl
www.greenportvenlo.nl
www.iipnl.nl
www.thegreenery.com
www.vakbladvoordebloemisterij.nl
www.groenekenniscooperatie.nl
www.kennisonline.wur.nl
www.wur.nl
www.leren-werken.nl
www.4Yourway.nl
www.aequor.nl
www.groenestandaard.nl
www.groenegenetica.nl

6 Bijlagen

- 1 Benaming van kwalificaties en de bijbehorende kerntaken opgesteld door Aequor
- 2 Voorbeeld competentiekaart HBO
- 3 Voorbeeld competentiematrix HBO
- 4 Factsheet Greenport Nederland
- 5 Factsheet Greenport Venlo
- 6 Factsheet Greenport Westland & Oostland
- 7 Factsheet Greenport Boskoop
- 8 Factsheet Greenport Duin- en Bollenstreek
- 9 Factsheet Greenport / Flower Mainport Aalsmeer
- 10 Factsheet Greenport Noord-Holand Noord
- 11 Beschrijving van het moderne groene onderwijs MBO (Holland College)
- 12 Beschrijving van het moderne groene onderwijs MBO (Wellant)
- 13 Overzicht Tuinbouwgeleerd onderwijsaanbod Wageningen UR
- 14 Best practice Bollen Know How
- 15 Best practice Groenstart
- 16 Best practice Kassenklas
- 17 Best Practice SOB Westland
- 18 Overzicht cursusinstellingen
- 19 Overzicht van enkele cursussen rondom thema ondernemerschap