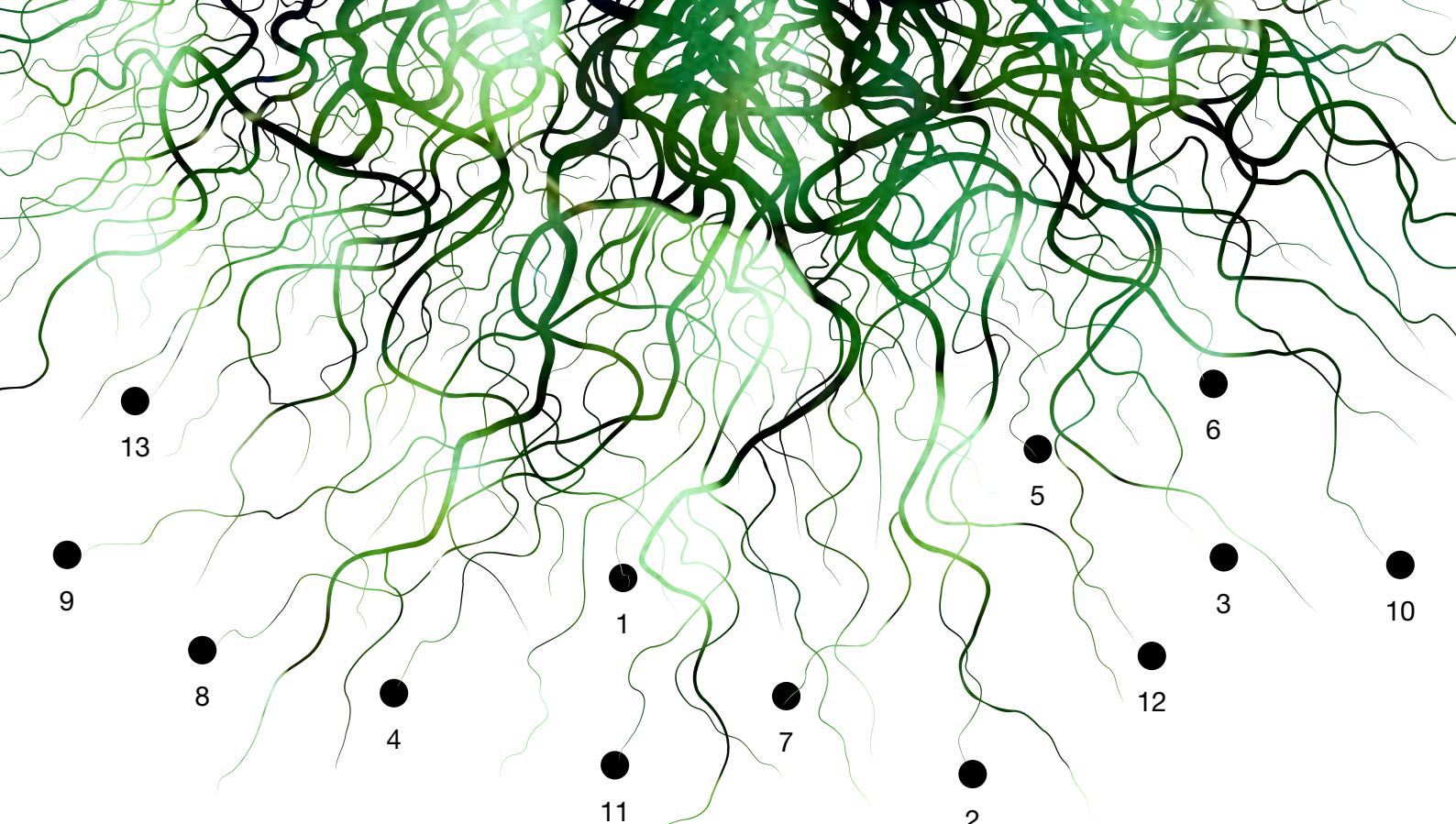




De kunst van het verbinden

GKC-programma Ondernemerschap | een overzicht van vier jaar innovatie



De kunst van het verbinden

Programma Ondernemerschap van de Groene Kennis Coöperatie

ISBN: 978-90-808762-4-8

Redactie: Wiggele Oosterhoff en Ernest v/d Boezem

Foto's: Arend van den Berg, Pesse en Thinkstockphotos

Opmaak: Aajee reklame & advies, Hoogeveen

Drukwerk: Drukkerij Banda, Heerenveen

Dronten, maart 2011



Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 5
Inleiding - Programma Ondernemerschap	blz. 7
Maatschappelijk ondernemen in de nieuwe realiteit	blz. 11
Partners voor Ondernemerschap	blz. 17
Onderzoek	blz. 21
WUR Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen	blz. 25
Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt	blz. 29
KIGO Projecten	blz. 33
Van vraag naar doorwerking	blz. 34
Ondernemerschap in het VMBO	blz. 40
Samenwerking als kans voor (agrarische) ondernemers	blz. 42
Ondernemerschap leren in en uit de praktijk, bij en door Ondernemers	blz. 44
Gewaardeerd Ketengericht Ondernemerschap	blz. 46
Dafne	blz. 49
Topklas Ondernemen	blz. 50
Master Agribusiness Development	blz. 52



De goede dingen doen of de dingen goed doen?

Een kernachtige omschrijving van ondernemerschap is 'de goede dingen doen'. Dit in vergelijking met management waar het gaat om 'de dingen goed doen'. Het gaat dus bij ondernemerschap en management om een verschillend soort van activiteiten. Bij ondernemen staat de keuze van 'wat' te doen voorop, terwijl het bij management over 'hoe' te doen gaat. Overigens geldt natuurlijk dat succesvol ondernemen niet eenvoudig te realiseren is zonder goed management en vakmanschap. In de groene sectoren neemt in de komende jaren de onzekerheid verder toe door vermindering van de marktbescherming, de gevolgen van de ketenomkering en verdere terugtreding van de overheid. Het zich voordoen van onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen vergroot weliswaar het risico, maar geeft tevens ruimte voor ondernemers om te ondernemen.

Het is van groot belang om jonge mensen op de juiste wijze voor te bereiden op hun toekomst, zodat ze in een veranderende omgeving goed en met plezier kunnen functioneren. Het gaat daarbij om maatwerk dat is toegesneden op ieder persoon. Wie ben ik, wat wil ik en hoe kom ik daar? Het zijn de essentiële vragen voor ieder die onderneemt c.q. wil ondernemen in een eigen bedrijf, in het werk of met welke activiteit dan ook. Het gaat om permanente educatie, die niet ophoudt bij het beëindigen van de opleiding in het dagonderwijs, maar die ook daarna onverminderd wordt voortgezet.

Voor het Groene Onderwijs is het dan ook relevant om veel aandacht te geven aan ondernemerschap en ondernemendheid. Dat gebeurt op veel manieren in alle schakels van de Groene Kennisketen en in verbinding met de praktijk. In het Programma Ondernemerschap worden in het verband van de Groene Kennis Coöperatie, de activiteiten gecoördineerd en verder ontwikkeld. In feite is het Programma Ondernemerschap een voorbeeld voor 'ondernemen' op zich. Inmiddels zo'n vier jaar geleden gestart, zijn er door de ondernemende programmaleiders Ernest van den Boezem en Wiggle Oosterhoff veel kaderbepalende keuzes over het 'wat' gemaakt. Een kaderbepalende keuze

was om het Programma in alliantie met anderen binnen, maar vooral ook buiten de GKC te ontwikkelen. Hoe bepalend deze keuze is geweest, blijkt uit de titel van dit boek 'de kunst van het verbinden'. Zoals een goede ondernemer de juiste allianties aangaat, zo heeft ook de programma-leiding vanuit het Onderwijs verbinding gemaakt met de vier andere O's: Ondernemers, Onderzoek, Overheid en Omgeving. Met Partners voor Ondernemerschap en NAJK wordt nauw samengewerkt en dat heeft inmiddels geleid tot het initiatief om de Ondernemers Academie op te richten, waarin opleidingen voor de ontwikkeling van ondernemerschap en ondernemendheid buiten en binnen de Groene Kennisinstellingen worden gebundeld. De ontwikkeling van ondernemerschap en ondernemendheid wordt in de Ondernemers Academie in het kader van Leven-Lang-Leren geplaatst, zo worden initieel onderwijs en naschoolse trajecten met elkaar verbonden. Met het Onderzoek is een verbinding gelegd met het BO (Beleidsondersteunende Onderzoek) programma Ondernemerschap en Innovatie van Wageningen UR. De wederzijdse participatie wordt door Jos Verstegen in één persoon gebundeld met zijn lectoraat Ondernemerschap en Samenleving en de leiding van het BO-programma. De vele projecten waarover in dit boek wordt gerapporteerd geven

de diversiteit van ondernemen en de Omgeving duidelijk weer. De kern- c.q. werkwoorden van het Groene Onderwijs zijn 'leven en beleven, zorgen en genieten'. Het geeft aan dat we omgaan met het leven van dieren, planten en natuur en dat zorg nodig is om die tot groei en bloei te laten komen, waardoor beleven en genieten mogelijk wordt. Dat betreft complexe en duurzame processen met vele beslissingen en handelingen, die 'empowered' worden door ondernemerschap en ondernemendheid van allen die daar bij betrokken zijn en er voor zorgen dat 'de goede dingen gedaan' worden.

Op deze wijze geeft het Programma Ondernemerschap van de GKC invulling van haar deel in de 'Gouden Driehoek' van bedrijfsleven, kenniswereld en overheid, waarover minister Verhagen in het debat in de Tweede Kamer van 24 november 2010 heeft gesproken in vervolg op het Regeerakkoord van het Kabinet Rutte/Verhagen.

Gaarne wens ik u veel leesplezier in deze boeiende rapportage.

Vinus Zachariasse,
Voorzitter Bestuur Groene Kennis Coöperatie



1



2



3



4



5



6



7

8

10

9

11

12

Inleiding - Programma Ondernemerschap

ONTSTAAN

Het 'Consortium Samenwerken aan Ondernemerschap' stelde begin 2007 aan de GKC de vraag of het kennissysteem mee wilde werken aan het verbeteren van het ondernemerschap in de agrarische ketens. Het consortium, waaraan grote internationale agribusinessbedrijven, NAJK, LTO en het ministerie van LNV deelnamen, heet inmiddels Partners voor Ondernemerschap.

De GKC reageerde op deze vraag met het in het leven roepen van een Task Force Ondernemerschap. Het ontstaan van één van de eerste GKC-programma's, want zo ging de Task Force al snel heten, was daarmee een feit.

Ernest van den Boezem en Wigge Oosterhoff, beiden werkzaam bij de Christelijke Agrarische Hogeschool in Dronten, gingen samen met deze vraag van het bedrijfsleven aan de slag. Samen, omdat er weinig ervaring was met het vertalen van dergelijke vraagstukken naar het onderwijs en het leiden van een GKC-programma. Samen met andere docenten uit het Groen Onderwijs werd een programmateam geformeerd. Met betrokken actoren werden missie en visie ontwikkeld, doelgroepen werden aangeduid en er werden projecten gestart om ondernemerschap verder te ontwikkelen.

MISSIE

De missie van het Programma Ondernemerschap is: Iedere leerling/student in het Groen Onderwijs ervaart tijdens de opleiding dat ondernemerschap een wenkend perspectief is en iedere beroepsbeoefenaar in de Groene Sector ervaart dat ondernemerschap een wenkend perspectief blijft. In deze missie worden ook direct de doelgroepen van het programma genoemd: ondernemers in opleiding (de leerlingen en studenten in het Groen Onderwijs) en ondernemers in de praktijk.

In het kader van het Leven-Lang-Leren van Ondernemerschap is het belangrijk om de betrokkenheidsvragen van de verschillende doelgroepen scherp in beeld te hebben.

In de loop van de afgelopen jaren, met name vanwege de samenwerking met NAJK, is het inzicht ontstaan dat de doelgroep ondernemers in praktijk scherper kan worden aangeduid. Deze doelgroep is onder te verdelen in jongeren, vaak NAJK-leden, die op weg gaan naar bedrijfsvoering en wat oudere ondernemers die bijvoorbeeld bezig zijn met vragen over samenwerking met ketenpartijen. Om voor al deze doelgroepen van betekenis te kunnen zijn, is het belangrijk om de betrokkenheidsvraagstukken van de verschillende doelgroepen scherp in beeld te hebben. Alleen zo kan het Groen Onderwijs een passend antwoord en aanbod formuleren.

Het gaat niet altijd over ondernemerschap op zich, vaak gaat het meer om het ontwikkelen van ondernemendheid, een ondernemende houding. Op meerdere niveaus in de kennisketen is dit aan de orde. Zowel bij een VMBO-leerling als bij een Master-student is het belangrijk dat hij als werknemer ondernemend is, het lef heeft om nieuwe wegen in te slaan en daarbij risico's durft te nemen.

VERBINDEN

De titel van dit boek is 'De kunst van het verbinden'. Het is een knipoog naar de publicatie van Jos Verstegen en Thomas Lans (LEI-Wageningen UR) over ondernemerschap 'De kunst van het zien en het realiseren' uit 2006. Verstegen en Lans beschrijven in deze publicatie competenties voor succesvol ondernemerschap. Het Programma Ondernemerschap heeft bij de definiëring van het begrip ondernemerschap deze

competenties als uitgangspunt genomen. Het gaat om het integraal ontwikkelen van deze zes competenties. Het benutten van ondernemerschapskennis uit het onderzoek is een goed voorbeeld van de strategie die het Programma Ondernemerschap volgt en die in de titel van dit boek tot uitdrukking komt. Met meerdere partijen in de Groene Sector wordt samengewerkt: LEI – Wageningen UR (onderzoek ondernemerschap), NAJK (jonge ondernemers), Partners voor Ondernemerschap (agribusiness), het ministerie EL&I, en ook met andere programma's binnen de GKC. De motivatie om deze verbindingen te maken en te onderhouden is de overtuiging dat het ontwikkelen van ondernemerschap voor een belangrijk deel in de praktijk gebeurt. Leren in en uit de praktijk en Doorlopend Leren (we noemen dat nu Leven-Lang-Leren) zijn twee didactische aspecten die voor het succesvol ontwikkelen van ondernemerschap cruciaal zijn.

Ondernemers Academie: verbindt ondernemerschapsontwikkeling buiten en binnen de Groene Kennisinstituten met elkaar.

Deze samenwerking van de afgelopen jaren wil het Programma Ondernemerschap de komende jaren in het kader van de MeerJarenAfspraak (MJA) tussen GKC en ministerie EL&I verder uitbouwen door het vormgeven van een Ondernemers Academie. In deze samenwerking worden opleidingen en ontwikkeltrajecten op het gebied van ondernemerschap en ondernemendheid buiten en binnen de Groene Kennisinstituten met elkaar verbonden, evenals Onderzoek en Onderwijs.

Lectoren spelen hierin een sleutelrol: als inspirator, als coach van het programma, als initiatiefnemer voor Gemeenschappen over Practice (CoP's), enz..

LEESWIJZER

Het Programma Ondernemerschap heeft met dit boek een driedelig doel: het Programma wil verantwoording afleggen van hetgeen is gedaan en bereikt, het wil inzicht geven in de verbandingen en het netwerk, en het wil met een selectie van projectpresentaties vooral inspirerende voorbeelden geven. Vanwege deze doelstelling treft u de volgende bijdragen aan.

Jos Verstegen – lector 'Ondernemerschap en Samenleving' en medeauteur van het essay 'De kunst van het zien en het realiseren' gaat dieper in op het onderwerp ondernemerschap. Als lector staat hij op de brug tussen onderzoek en onderwijs, vanuit die positie schetst hij het onderzoek en de onderwijsontwikkeling waaraan het lectoraat werkt. Harry Kortstee is drie jaar lang projectleider geweest van het project 'Ondernemerschap in Beweging', onderdeel van het BO-programma (Beleidsondersteunend Onderzoek) Ondernemerschap en Innovatie. Samen met het Programma Ondernemerschap zijn er de afgelopen jaren CoP's en landelijke onderwijsdagen ondernemerschap georganiseerd. Harry beschrijft de leerervaringen van de afgelopen jaren en geeft suggesties voor de toekomst.

Peter Parea van ZLTO beschrijft de impuls van Partners voor Ondernemerschap en de ervaringen die in de Masterclass zijn opgedaan.

Auke de Jong is projectleider bij NAJK van het project 'Bewust Ondernemen'. Hij beschrijft de leertrajecten voor jonge ondernemers die door NAJK worden uitgevoerd en de meerwaarde van de samenwerking met het Programma Ondernemerschap. Frens Schuring is projectleider geweest van een reeks KIGO-projecten, waarmee de oorspronkelijke vraag van Partners voor Ondernemerschap is vertaald naar het Groen Onderwijs. Hij beschrijft in zijn bijdrage hoe dit hele proces is verlopen en welke leerervaringen dat heeft opgeleverd.

Naast deze bijdragen vindt u korte presentaties van projecten (zijnde programma-onderdelen) in dit boek, van VMBO t/m Master. In dit verband dienen twee samenwerkingspartijen apart genoemd te worden. Als eerste APS in Utrecht, in de personen van Dimph Rubbens en Klaas Doorlag.

Zij zijn heel actief in het Groen VMBO. Als programma zijn we blij met deze samenwerking en het werk dat zij in het VMBO op het gebied van ondernemendheid doen. Ten tweede Dafne (Dutch Agriculture and Food Network of Entrepreneurs). In dit samenwerkingsverband hebben meerdere Groene Kennisinstellingen onderwijstrajecten op het gebied van ondernemerschap ontwikkeld. In dit boek vindt u een beschrijving van de TOPklas Ondernemen van Hogeschool HAS Den Bosch en de Master Agribusiness Development van de CAH in Dronten. Het zijn twee onderdelen uit de Dafne-portfolio.

PROGRAMMATEAM

Het programmateam is de afgelopen jaren meerdere keren van samenstelling gewisseld. Een overzicht van alle programmateamleden. LEI-Wageningen UR: Olaf Hietbrink
Van Hall – Larenstein: Jan v/d Valk, Wim van Hezel, Miel Hooijdonk, Rien v/d Velde. InHolland: Bert Huibers. Hogeschool HAS Den Bosch: Godfried Hijn, Koos Dekker. AOC-Oost: Bennie Storkhorst, Rob Benerink. Citaverde College: Harry Hermans

Als programmateam bedanken we de auteurs hartelijk voor hun bijdrage aan dit boek. We wensen u veel leesplezier en inspiratie toe.

Voor meer informatie, www.gkc.nl,
A-programma Ondernemerschap

Namens het hele programmateam,
Wiggle Oosterhoff en Ernest v/d Boezem

w.oosterhoff@cah.nl, e.van.den.boezem@cah.nl





1

2

3

4

5

6



Maatschappelijk ondernemen in de nieuwe realiteit

Verbinden als belangrijke succesfactor
bij het zien en realiseren van kansen

Toen wij in maart 2006 het essay 'De kunst van het zien en het realiseren' uitbrachten, wisten we al dat dit essay vele lezers zou aanspreken. Een op internet circulerende 'interne notitie' ten behoeve van het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, leverde zoveel positieve reacties op, dat we uiteindelijk besloten hebben om er een officiële uitgave van te maken. Het echte hoogtepunt voor het essay moest toen echter nog komen. In april 2007 besloot het juistgestarte GKC-programma Ondernemerschap om 'De kunst van het zien en het realiseren' te betitelen als bron-document voor het programma. Bij het uitkomen van dit boek is het eerste lustrum voor het essay een feit. Een mooi moment om te evalueren welke impact het essay al dan niet gehad heeft. Maar veel interessanter is het om te kijken of hetgeen destijds opgeschreven is, nog steeds houdbaar dan wel achterhaald is. Die vraag zullen we in deze bijdrage proberen te beantwoorden.

De hamvraag is: kunnen we vijf jaar na dato nog met de huidige definitie van ondernemerschap uit de voeten? Het antwoord hierop luidt: eigenlijk niet...

AGRARISCH ONDERNEMERSCHAP 2.0

'Een ondernemer is iemand die gericht is 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 weet te grijpen.'

Met deze definitie wilden we in het essay duidelijk maken dat niet iedereen die bedrijfseigenaar is automatisch als ondernemer bestempeld mag worden, ook al neemt hij beslissingen voor eigen rekening en risico.^{1) 2)}

Hét klassieke onderscheid tussen positie en rol. Hiervan afgeleid kan ondernemerschap gedefinieerd worden als 'het geheel van activiteiten van een ondernemer dat gericht is op de externe omgeving, om zodoende, etc.

De hamvraag is: kunnen we vijf jaar na dato nog met de huidige definitie van ondernemerschap uit de voeten? Het antwoord hierop luidt: eigenlijk niet. Uit bovenstaand antwoord klinkt enige aarzeling. Het is geen volmondig 'nee'. Dit komt omdat het voor de agrosector al een hele stap vooruit zou zijn als alle boeren en tuinders zouden ondernemen volgens de huidige definitie. Feit is dat nog steeds veel boeren en tuinders sterk intern gericht zijn onder het motto 'laat mij gewoon een goed product maken tegen een lage kostprijs'. De maatschappij bestaat in hun ogen toch vooral uit wispelturige burgers en consumenten die weinig kaas gegeten hebben van de agrarische sector, maar er desondanks wel een mening over hebben. En vervolgens allerlei eisen aan het product en de productiewijze stellen, waar ze niet voor willen betalen. Wat de consument wel of niet wil, is voor deze boeren en tuinders sowieso een 'black box'. De relatie naar de markt besteden ze daarom het liefst uit aan hun coöperatie of aan particuliere verwerkers en handelaren.

1) Daarnaast heb je de vakman die gericht is op het maximaal beheersen van de biologische processen op het bedrijf en de manager die gericht is op het maximaal stroomlijnen van de verschillende facetten van de bedrijfsvoering. Waarbij het binnen de agrarische sector vaak zo is dat deze rollen in één persoon verenigd zijn (ook al zie je door de schaal-vergroting ook hier steeds meer specialisatie ontstaan).

2) In dit essay wordt ten behoeve van de leesbaarheid uitsluitend de mannelijke vorm gebruikt.

Bovenstaande typering van intern-gerichte boeren en tuinders begint gelukkig steeds meer een karikatuur te worden. Dit is zeker ook te danken aan de inspanningen en projecten van het GKC-programma Ondernemerschap. Dat neemt niet weg dat de meeste boeren en tuinders nog ver verwijderd zijn van 'maximaal de opzet van het bedrijf aanpassen aan de wensen van markt en maatschappij'. Kortom, er is nog veel werk te verzetten door de diverse stakeholders: ketenpartijen, onderzoek, overheid, onderwijs en niet te vergeten de ondernemers zelf.

Maar zijn we er dan? Zijn we dan als agrosector in staat alle kansen te zien en te realiseren? Het antwoord is al gegeven: eigenlijk niet. 'Met de ken-

Ondernemerschap 2.0:

Ondernemerschap is het proactief en gericht betrekken van belanghebbenden uit markt en maatschappij om in overleg de lange-termijn-doelstellingen van het eigen bedrijf zo goed mogelijk te verbinden aan de lange-termijn-doelstellingen van de belanghebbenden en daarmee wederzijdse betrokkenheid, legitimatie en soms zelfs gezamenlijke middelen te verwerven.

nis van nu' moeten we constateren dat 'maximaal de opzet van het bedrijf aanpassen aan de wensen van markt en maatschappij' te éézijdig geformuleerd is. Meer en meer moeten we tot de conclusie komen dat ondernemers de markt en maatschappij niet als een (extern) gegeven moeten beschouwen waar je je aan aanpast, maar als iets waar je zelf ook invloed op uit kan oefenen, door de markt en maatschappij meer naar je toe te halen en te betrekken bij je bedrijf. Dit leidt tot een nieuwe definitie van agrarisch ondernemerschap, zeg maar

agrarisch ondernemerschap 2.0. Ter illustratie een recent voorbeeld: de dioxinecrisis in Duitsland. De Nederlandse varkenshouders blokkeren de poorten bij VION want de varkensvleesrijzen dalen dramatisch. En dat terwijl de prijzen eigenlijk omhoog zouden moeten gaan, want in Duitsland valt de aanvoer weg, terwijl er met ons varkensvlees niets aan de hand is. Wij hebben goed geluisterd naar de eisen vanuit de markt en daarvoor allerlei kwaliteitssystemen in het leven geroepen. Wij hebben het kortom goed voor elkaar en zouden daarvoor beloond moeten worden. En toch gebeurt het niet!

Wat er in bovenstaand voorbeeld fout gaat, is dat de consument niet of maar heel indirect betrokken is geweest bij al die kwaliteitssystemen. Dat is geregeld tussen ketenpartijen onderling. Niet-betrekken resulteert in geen betrokkenheid. Daarom mag ook niet verwacht worden dat de consument bij een incident het Nederlandse varkensvlees ineens meer gaat vertrouwen dan het Duitse varkensvlees.

Een schoolvoorbeeld van verbindingen leggen en andere belanghebbenden betrekken werd gepresenteerd op het laatste ZLTO-congres (dec. 2010). Wilco de Zeeuw neemt een gemengd bedrijf over van zijn ouders maar heeft niet echt affiniteit met de akkerbouw en de melkveehouderij wil hij naar biologisch omschakelen. Zijn echte passie is echter het omgaan met probleemjongeren (die in zijn ogen geen probleemjongeren zijn) en met verstandelijk gehandicapten. Hij wil dus het liefst een zorgboerderij beginnen met daarbij een schuur voor binnenactiviteiten bij slecht weer en appartementen voor begeleid zelfstandig wonen. Dit lijkt een onmogelijke opgave. Want zijn bedrijf ligt precies op de grens van twee gemeenten, namelijk Werkendam en Woudrichem. Bovendien staat zijn boerderij op de oude grondvesten van Slot Kraaiveld en binnen de contouren van de Hol-

landse Waterlinie, een cultuur-historisch erfgoed. Wilco gaat echter niet bij de pakken neerzitten en besluit van de bedreiging een kans te maken. Hij laat een archeologisch onderzoek uitvoeren en maakt, samen met het Brabants Landschap en een enthousiaste amateur-archeoloog bij de gemeente, plannen om het verdwenen Landgoed en Slot Kraaiveld in een eigentijdse vorm terug te brengen en tegelijkertijd zijn wensen te realiseren. Door zijn burens-melkveehouders ook bij zijn plannen te betrekken, weet hij via herstructurering en herverkaveling 33 hectare landbouwgrond 'vrij te spelen' en om te zetten in bos- en natuurgebied en landschapselementen. De financiering van het project gebeurt voor een groot gedeelte doordat hij elf bouw kavels mag verkopen voor 'fortwoningen' en voor het nieuwe slot. Uiteindelijk ontstaan door de aanleg van landgoed Kraaiveld ruimte en toekomst

Deze ondernemer is er in geslaagd zijn eigen dromen pro-actief te verbinden aan die van anderen en samen kansen te zien en te realiseren. Dit is maatschappelijk ondernemen in de nieuwe realiteit!

voor twee agrarische bedrijven en wordt tegelijkertijd invulling gegeven aan verschillende visies op landschap, cultuurhistorie, landbouw en zorg. Het is duidelijk dat hier geen sprake is van 'de opzet van het bedrijf aanpassen aan de wensen van markt en maatschappij'. Deze ondernemer is er in geslaagd zijn eigen dromen pro-actief te verbinden aan die van anderen en samen kansen te zien en te realiseren.

Dit is agrarisch ondernemerschap 2.0. Dit is maatschappelijk ondernemen in de nieuwe realiteit!



LEREN ONDERNEMEN

'Het onderwijs dient zich niet alleen op waarde te richten, maar op waarden. Om betekenisvol te kunnen zijn voor de stedelijke omgeving moet de veehouderij verbindingen leggen met andere partijen, en met burgers in dialoog gaan. Openheid betekent ook dat je dilemma's met elkaar kunt delen.' aldus ZLTO-voorzitter Hans Huijbers in het tijdschrift Coöperatie. Een stellingname die naadloos past bij onze nieuwe definitie van ondernemerschap, met daarbij impliciet de veronderstelling dat het nieuwe ondernemerschap te leren is, mits een goede basis hiervoor in het onderwijs gelegd wordt. Hier ligt dus een schone taak voor het GKC-programma Ondernemerschap en daarmee voor de Groene Kennisinstellingen.

In de essay van 2006 moesten we het antwoord nog schuldig blijven op de vraag welke van de zes genoemde clusters van competenties voor ondernemerschapontwikkeling het meest relevant zijn. Uit recent onderzoek is gebleken dat echte ondernemers zich met name onderscheiden door het feit dat ze naast analyseren, initiatief nemen en doorzetten ook goed zijn in het netwerken (Lans, 2009). Een andere studie uit 2009 heeft aangetoond dat netwerken iets is wat ondernemers ook echt kunnen leren (Verstegen et al., 2009) en een relatie heeft met de (toekomstige) strategie van het bedrijf (Oostindie et al., 2011). Hier ligt dus al weer materiaal dat een vertaling naar het onderwijs kan krijgen. Immers netwerken is veel meer dan alleen af en toe het erf afgaan en een beetje samenwerken, het gaat om open staan voor andere invalshoeken, het wisselen van perspectief, het verbinden van ideeën en daarbij je eigen visie goed verwoorden.





En de ontwikkelingen gaan door. Dit jaar nog is een promotieonderzoek gestart binnen het lectoraat Ondernemerschap en Samenleving, waarbij de CAH Dronten zich samen met het LEI bezig gaat houden met de vraag, welke competenties met name van belang zijn om als ondernemer bij gebiedsontwikkelingen de juiste insteek te kiezen bij het betrekken van belanghebbenden, om vervolgens elkaars lange-termijn-doelstellingen aan elkaar te verbinden. Daarbij komt uiteraard ook de vraag aan de orde hoe en in hoeverre deze competenties te ontwikkelen zijn.

Tot slot

In de inleiding hebben we onszelf de vraag gesteld of de inhoud van ons essay vijf jaar na dato nog steeds houdbaar is. Onze conclusie is (gelukkig) dat het meeste van wat we destijds in het essay schreven ook vandaag nog geldig is. Dat neemt niet weg dat uit bovenstaand betoog ook duidelijk

wordt dat er in de afgelopen vijf jaar wel een ontwikkeling heeft plaats gevonden in het denken over agrarisch ondernemerschap en dat dit onder andere betekent dat de definitie van ondernemerschap aanscherping behoeft. Ook is er veel meer bekend geworden over wat ondernemerscompetenties nu precies zijn en of en hoe die ontwikkeld kunnen worden. Voor het GKC-programma Ondernemerschap betekent het dat het werk nooit af is. En wat het voor ons betekent? T.z.t. een tweede druk?

Bronnen:

- Huijbers, H. (2010). Grenzen aan de (intensieve) veehouderij. Coöperatie 605 (december 2010), p. 6.
- Lans, T. (2009). Entrepreneurial competence in agriculture: characterization, identification, development and the role of the work environment. Proefschrift Wageningen University, 168 pp.
- Lans, T. (2010). De ondernemende boer: een schaap met vijf poten? Wroko Nanga Koni, Juni, 4.
- Oostindie, H., Seuneke, P., van Broekhuizen, R., Hegger, E. en Wiskerke, H. (2011). Dynamiek en robuustheid van multifunctionele landbouw. Rapportage onderzoeksfase 2: empirisch onderzoek onder 120 multifunctionele landbouwbedrijven. Wageningen: Leerstoelgroep Rurale Sociologie, Wageningen University, 44 pp.
- Verstegen, J. en Lans, T. (2006). 'De kunst van het zien en het realiseren - Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector'. LEI-rapport (8)06.02, maart 2006, LEI Den Haag 18 pp.
- Verstegen, J., Beldman, A., Bergevoet, R., Krikke, A., de Lauwere, C., Poelarends, J., Poot, E., Splinter, G. en Stokkers, R. (2009). 'De zoekende ondernemer; Een studie naar het netwerken in de agrosector.' LEI-rapport 2009-063. Den Haag: LEI Wageningen UR, 172 pp.

Website Landgoed Kraaiveld.
www.landgoedkraaiveld.nl

Jos Verstegen,
Lector Ondernemerschap en
Samenleving CAH Dronten en
LEI Wageningen UR
www.josverstegen.nl
j.verstegen@cah.nl
jos.verstegen@wur.nl

Thomas Lans,
Universitair docent,
Educatie- en Competentie-
studies, Wageningen University
en mede-eigenaar Quente
thomas.lans@wur.nl



1



2



3



4



5



7



6



8



9



10



11



12



13



14



15

Partners voor Ondernemerschap

Het arrangement van het GKC-programma
Ondernemerschap



PARTNERS

Binnen de steeds sneller veranderende markt en omgeving van boeren en tuinders, is ondernemerschap sleutel tot succes en continuïteit van het bedrijf. Een aantal bedrijven en instellingen werkt in Partners voor Ondernemerschap samen om het ondernemerschap van de doelgroep te versterken. Partners voor Ondernemerschap wil dat agrariërs beter in staat zijn rekening te houden met de externe omgeving en de opzet van hun bedrijf maximaal aan te passen aan de wensen van markt en maatschappij. Ondernemers kunnen mede hierdoor krachtige ketenpartners worden, die de kansen in de markt optimaal weten te benutten.



Figuur – Partners voor Ondernemerschap

De huidige Partners zijn: Royal Friesland Campina, The Greenery, ZLTO, Ministerie EL&I, NAIJK, Rabobank, VION Food Group, Wageningen UR en de Groene Kennis Coöperatie. Agrifirm was mede-oprichter, CNC is in de loop van de tijd aangehaakt. Partners voor Ondernemerschap vormt een platform voor uitwisseling van kennis, netwerken en ervaring. Een stuurgroep zorgt voor visie, geeft richting aan de uitvoering van initiatieven en

verbindt ontwikkelingen met elkaar. Een werkgroep sluit direct aan bij de praktijk en zorgt voor afstemming van lopende initiatieven.

RESULTATEN

De Partners ontwikkelen, ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid, initiatieven voor het versterken van ondernemerschap. Ze hebben samen een aantal resultaten bereikt.

1. Een gezamenlijke visie op ondernemerschap

Partners voor Ondernemerschap hebben ondernemerschap in een heldere context geplaatst, ondernemen in de keten. Een ondernemer realiseert immers de vergoeding voor meerwaarde samen met zijn partners in de waardeketen. Dat realiseert de ondernemer door:

- ▶ Waardecreatie: waarde voor milieu, voor mensen en uiteindelijk voor de continuïteit van het bedrijf;
- ▶ Rendement zeker stellen: Partners agenderen risicomanagement bij nieuwe ontwikkelingen;
- ▶ Werken vanuit een gelijkwaardige relatie en reële ketenafspraken;
- ▶ De nieuwe ondernemer weet te denken in partnerschap: Partners willen in dit soort ondernemers energie steken, in plaats van de verloren energie in free riders.

2. Keten Ondernemers Plannen

De ketenpartners hebben een Keten-Ondernemerschaps-Plan (KOP) opgesteld, waarin de visie per keten wordt uitgewerkt in een plan van aanpak. De doelstellingen van dit onderdeel van het GKC-programma was de keten sterker te maken. Sterke schakels maken de hele keten sterker. Deze doelstelling is gehaald. Enkele voorbeelden: VION vernieuwt het toeleverancierscontact, Royal Friesland Campina zet een ontwikkeling door, naar een organisatie die duurzaamheid in de breedte invult

en The Greenery maakt scherper wat de rol van het handelshuis en de coöperatie is. De keten is in beeld gebracht, er is bekend wat de sterke maar ook wat de zwakke schakels zijn. Op basis van de eigen plannen kunnen de zwakkere schakels sterker worden.

3. Overzicht van aanbod ondernemerschapontwikkeling

Veel initiatieven worden opgezet om bij specifieke groepen agrariërs ondernemersvaardigheden (door) te ontwikkelen. De Partners hebben het voornemen om deze mogelijkheden onder de aandacht te brengen bij hun achterban. Dat is ten dele gelukt: samen met het GKC-programma en Wageningen UR zijn overzichten gemaakt. Om ze eenvoudig en overzichtelijk op Internet te plaatsen is nog niet gelukt. Wel hebben de Partners zicht gekregen op witte vlekken, die worden in de Ondernemers Academie – het initiatief van het GKC-programma voor de komende jaren, met nieuwe opleidingen ingevuld.

4. Ondernemersdagen

In oktober 2007 heeft Partners een specifieke ondernemerschapsdag georganiseerd. Daarna is Partners aangesloten bij de goed bezochte ondernemersdagen van de GKC. Dit leverde een prima samenwerking op, met interesse van ondernemers, onderzoekers, docenten en studenten.

5. KLAS

In 2007/2008, 2008/2009 en 2009/2010 is 3 keer de ondernemersklas georganiseerd. Daarin gingen ca. 30 zeer goede ondernemers / leden van coöperaties in een diepgaande discussie met CEO's van de grote bedrijven. Er werden echte dilemma's met elkaar gedeeld. KLAS droeg bij aan een proces waarin ketengerichte ondernemers en de grote agrifood-ondernemingen erkennen dat ze elkaar hard nodig hebben

bij de cruciale vraagstukken. Er bleek geen enkele behoefte om elkaar het vel over de oren te trekken. Integendeel, er bleek juist behoefte aan gezamenlijke strategievorming en afspraken, over wie waar in de keten welke verantwoordelijkheden en risico's neemt. Het gaat over de vraag: hoe richten wij onze toekomstige relatie in. KLAS is een concept dat een eerste stap zet op deze weg

Quote van een deelnemer van de Masterclass:
'Het leren begrijpen van andere sectoren binnen de landbouw vind ik een enorme winst. Om de landbouw in zijn algemeen op een hoger plan te kunnen tillen is dit project zeker een begin. Ik vond het zeer de moeite waard!'

6. Programmeringsstudie

In de Programmeringsstudie Ondernemerschap heeft LEI – Wageningen UR een literatuurstudie uitgevoerd en zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de Partners en anderen, over ondernemerschap en ondernemendheid in de agrotekens van leveranciers, primaire ondernemers tot en met verwerkers. Op basis van deze studie 'Ondernemerschap in de keten' geven de onderzoekers het advies om tot uitvoeringsprogramma's te komen op drie thema's:

- ▶ Versterking van het ondernemerschap in de primaire land- en tuinbouw;
- ▶ Versterking van het ondernemerschap en de ondernemendheid bij medewerkers, waaronder erfbetreders/relatiebeheerders en bestuurders in andere ketenschakels;
- ▶ Versterking van integraal keten-ondernemerschap.

Op deze drie thema's zijn nadere adviezen uitgewerkt. Uiteindelijk met het doel om de agrarische

ketens met meerwaarde, zekerheid en solide onderlinge verbindingen naar 2020 te laten koersen.

7. Samenwerken bedrijven – onderzoek – onderwijs, de Ondernemers Academie

Partners geven mede richting aan onderzoek en onderwijs. De realisatie van de Master-opleiding Agribusiness Development van de CAH in Dronten, is mede ondersteund door de Partners.

Het nieuwste plan is het opzetten van de 'Ondernemers Academie'. Het is een volgende stap in het project 'Bewust Ondernemen' van NAJK, waarin Rabobank, ZLTO, LTO-Noord Advies en de GKC samenwerken. De uitdaging is een stap voorwaarts te maken, door samenwerking van partijen en door gebruik te maken van bestaande en toekomstige projecten, die versterking van ondernemerschap tot doel hebben.

Uitgangspunt is dat ondernemers zich willen ontwikkelen, nieuwsgierig zijn en dus willen leren. Ondernemers in verschillende levensfasen hebben onderscheidende leervragen. Dat is gebaseerd op hun betrokkenheid van dat moment. De Ondernemers Academie sluit dus aan bij de leeftijdsgebonden betrokkenheidsvragen. Deze vragen zijn de basis van het leermodel voor het Leven-Lang-Leren van ondernemers.

In de huidige situatie is het aanbod van diverse

Uitgangspunt is dat ondernemers zich willen ontwikkelen, nieuwsgierig zijn en dus willen leren.

partijen beperkt op elkaar afgestemd:

- ▶ GKC versterkt het Groen Onderwijs;
- ▶ NAJK heeft Financieel Inzicht en BONO (Bewust Op weg Naar Overname);
- ▶ Rabobank heeft ROP (Rabo Opvolgers Perspectief);
- ▶ ZLTO heeft JOOST (Individuele coaching voor

jonge ondernemers);

- ▶ LTO Noord heeft individueel advies;
- ▶ Coöperatieve ondernemingen doen trajecten met jongerenraden en leden.

In de toekomst willen we één, herkenbaar, coherent en kwalitatief goed aanbod voor ondernemers, die hun competenties op het gebied van ondernemerschap verder willen ontwikkelen. Het wenkend perspectief is dat (coöperatieve) ondernemingen het niveau van het ondernemerschap (h)erkenneren en daar conclusies aan verbinden. Bijvoorbeeld door deelname aan programma's. Daarmee kunnen ze sturen op de ontwikkeling van hun leden, dus de kwaliteit en flexibiliteit van hun toelevering.

DE OORSPRONKELIJKE VRAAG EN DE CONCLUSIE

Partners voor Ondernemerschap heeft aan de GKC gevraagd, om te zorgen dat de visie en daaraan gekoppelde acties van Partners goed in het onderwijs verankerd worden. Het GKC-programma Ondernemerschap heeft veel méér betekend. Bij het opstellen van de KOP's, bij het invullen van een overzicht van het ontwikkelingsaanbod, bij de organisatie van ondernemerschapsdagen, bij de invulling van de KLAS toonde het GKC-programma zich een enthousiaste Partner, die stevige inhoudelijke inbreng had en concrete resultaten opleverde.

De samenwerking Ondernemers - Onderzoek - Onderwijs is zo goed verlopen, dat er bij veel Partners het vertrouwen is om de Ondernemers Academie samen tot een succes te maken.

Peter Parea, ZLTO, namens Partners voor Ondernemerschap
pparea@zlto.nl



13



12



11



10



9



1



2



3



4



5



8

7

6

Onderzoek

LEI – Wageningen UR

Toekomstbeeld

De kennis en leeromgevingen van het onderzoek worden benut ter versterking van de kwaliteit en actualiteit van het Groen Onderwijs.

Onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven werken samen in de regio aan innovatie en uitdagingen, zoals die vanuit beleid en maatschappij bij de groene sectoren worden neergelegd.

Groen Onderwijs wordt serieus genomen als doelgroep van onderzoek en de samenwerking met het Groen Onderwijs in onderzoeksprojecten, kennisbenutting en onderwijs is de standaard. Onderzoeks-

projecten worden mede op basis van de behoefte van onderwijs samen met de praktijk gedefinieerd en uitgevoerd. Er bestaan goede netwerken en contacten tussen de instellingen, onderzoekers en docenten, studietoelators en besturen van de Groene Kennisinstellingen. Men weet elkaar te vinden en begrijpt waar wederzijds behoefte aan is.

Onderzoek en onderwijs hebben zicht op mogelijke en diverse kennisarrangementen om de samenwerking verder vorm te geven. Zij beschikken over personen met de ervaring en de competenties die nodig zijn om deze kennisarrangementen succesvol te laten zijn.

Bij onderzoeksprojecten wordt de vraag gesteld of dit kennis en leeromgevingen biedt die bruikbaar zijn in het Groen Onderwijs, en zo ja, hoe deze benut gaan worden. Relevante financieringsbronnen worden hierbij slim gecombineerd. Hierdoor zijn er voldoende middelen beschikbaar om goede initiatieven te financieren. Vanuit pilot-samenwerking met innovatiefinanciering wordt steeds de weg gevonden naar meer structurele middelen voor onderzoek en onderwijs. Resulterende onderwijsproducten worden structureel benut in het onderwijs en opgenomen in de curricula. De duurzame inbedding van samenwerking, producten en processen is steeds het doel.

KENNISSYSTEEM EN ONDERNEMERSCHAP

In de tijd dat het kennissysteem werd gekenmerkt door het OVO-drieluik was de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs geregeld. De afgelopen decennia is die samenwerking verminderd, onderzoek en onderwijs zijn van elkaar vervreemd. De laatste jaren worden er pogingen gedaan om die samenwerking opnieuw vorm en inhoud te geven. Sinds de oprichting van de GKC is de aandacht voor de benutting van kennis uit het onderzoek in het onderwijs sterk toegenomen, vooral onder invloed van een bedrijfsleven dat sterke behoefte heeft aan die kennis. Bij het thema ondernemerschap is dit in verschillende vormen opgepakt: samenwerking in organisatie, in onderzoek, en in onderwijs! Samen wordt gewerkt aan een toekomstbeeld dat er ongeveer zo uit zou kunnen of moeten zien (zie kader).





DROMEN WORDEN WERKELIJKHEID

Bij ondernemerschap is veel van het geschetste toekomstbeeld inmiddels werkelijkheid geworden: er wordt intensief samengewerkt tussen onderzoek en onderwijs, middelen voor relevante projecten en ontwikkeling worden gecombineerd, en via een het lectoraat Ondernemerschap en Samenleving is een actieve brug geslagen tussen kennisontwikkeling en kennisbenutting.

Het onderzoekersnetwerk WUR Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen en het GKC-programma Ondernemerschap werken samen in projecten voor klanten, zoals de overheid en bedrijfsleven-partijen als VION, Royal Friesland Campina, Rabobank, etc. In het arrangement 'Partners voor Ondernemerschap' zijn beleid, bedrijfsleven (primaire en keten), onderzoek en onderwijs samen bezig met de ontwikkeling en benutting van kennis op het gebied van ondernemerschap. Doel hiervan is het versterken van het ondernemerschap in de agrarische sectoren.

ACTIEPUNTEN

Maar er is ook nog veel te doen om met name de samenwerking verder in te bedden in de diverse organisaties van het Groen Onderwijs en onderzoek en het thema ondernemerschap verder te ontwikkelen. Daarom wordt kennis van het onderzoek benut bij het verder ontwikkelen van de kennis van de onderwijsgevers, de docenten. Op die manier wordt een nieuwe stap gezet in kennisvalorisatie.

Olaf Hietbrink,
Onderzoeksveld 'Sector en
ondernemerschap' van LEI,
Wageningen UR
olaf.hietbrink@wur.nl





WUR Agrocenter
voor Duurzaam
Ondernemen

BO-Project 'Ondernemerschap in beweging'

BO-programma Ondernemerschap en Innovatie, 2008, 2009, 2010

DOEL

De afgelopen drie jaar is een gezamenlijk project uitgevoerd, waarin actief gewerkt is aan een betere kennisdoorstroming tussen onderzoek en onderwijs over ondernemerschap. LEI – Wageningen UR (BO-programma 'Ondernemerschap en Innovatie') en het GKC-programma Ondernemerschap hebben hierin nauw samengewerkt.

De ambitie is om een wezenlijke vervolgstap te zetten met het realiseren van hoogwaardig ondernemerschapsonderwijs. Dit door het realiseren van een zelfstandig functionerende verbinding tussen docenten, onderzoekers en ondernemers, zodat kennisverspreiding geborgd is en daarmee het niveau van het ondernemerschapsonderwijs verhoogd wordt.

ONTWIKKELINGEN

De afgelopen jaren is onder landelijke regie gewerkt aan 'kennis en kennissen delen' tussen onderzoek en onderwijs door het organiseren van Community of Practice (CoP) - bijeenkomsten en de jaarlijkse Onderwijsdag Ondernemerschap, waarbij onderzoekers en docenten elkaars projecten deelden en verkenden. Inhoudelijk liep dit in 2008 goed, er was een goede opkomst en actieve deelname. In 2009 is geleidelijk gewerkt aan het meer op eigen energie organiseren van deze bijeenkomsten. Hierbij kregen agrarische scholen meer de regie bij de CoP bijeenkomsten. Bij deze insteek nam de energie en deelname bij alle betrokkenen flink af.

AMBITIE

Daarom is in 2010 de ambitie om de landelijke ingezette netwerkaanpak van kennis en kennissen delen, dichterbij de doelgroepen te brengen, door meer in regionale werkplaatsen te gaan werken. Hierin zorgen docenten, onderzoekers en ondernemers voor het inbrengen en vertalen van actuele ondernemersvraagstukken in het huidige Groen Onderwijs. In deze werkplaatsen wordt dan gewerkt aan 'echte' vraagstukken door docenten in samenwerking met studenten, ondernemers en onderzoekers.

REGIOWERKPLAATS

De regiowerkplaats is een nieuwe aanpak voor het onderwijs. Het levert meer energie op voor eigen initiatief, dan een landelijke aanpak voor kennisdoorstroming. Alleen kost het organiseren van het proces de betrokkenen nu nog veel energie en tijd. Dit gaat ten koste van de ondernemersvraag, het leerproces van de student en de kennisontwikkeling van de instelling. Er dient bij de start in regiowerkplaatsen door de betrokken partijen (ondernemers, onderwijs en onderzoek) extra aandacht besteed te worden aan het benoemen van het gezamenlijke belang, de ambitie, het ideaal, het probleem en de beoogde eindresultaten. Verder dient bij de betrokkenen kritischer gekeken te worden naar de competenties van de betrokkenen voor dit soort regioprocessen om een succesvol traject te kunnen realiseren.

HOOGWAARDIG ONDERNEMERSCHAPSONDERWIJS

Om hoogwaardig Ondernemerschapsonderwijs te organiseren is er in de regiowerkplaats meer aandacht nodig voor:

- reflectie op leerproces van de studenten en intervisie bij de docenten en het management;
- cultuurverandering in houding en wijze van handelen, 'van covenant naar contract';
- betere afstemming tussen de verschillende (leer-)doelen van studenten en de huidige ondernemers.

Kennis = Informatie * EVA
(ervaring, vaardigheden, attitude)

MIS-MATCH VERBINDING ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Er lijkt een mis-match rond de doorstroming van ondernemerschapskennis. Kennis kan als volgt worden omschreven: Kennis = Informatie x EVA (Ervaring, Vaardigheden, Attitude). Er wordt door het ministerie EL&I gestuurd op de doorstroming van 'wetenschappelijke' onderzoeksinformatie, terwijl het onderwijs druk is om het proces rond EVA te organiseren. Dat betekent dat bij de uitwisseling van informatie, ook ruimte voor het onderwijs moet zijn om zelf aan EVA te werken. Daarnaast blijkt in de praktijk dat er vanuit het onderwijs nauwelijks concrete vragen naar nieuwe informatie vanuit het onderzoek worden gesteld.

KENNISMAKELAAR

Er lijkt geen marktwerking tussen onderwijs en onderzoek te zijn voor ondernemerschapskennis. Er is geen concrete vraag en geen goed aanbod. Om beweging te krijgen in deze spagaat wordt voorgesteld om gebruik te gaan maken van enkele 'vrije actoren' die wél de verbinding tussen onderzoek en onderwijs kunnen realiseren. Deze zouden als 'kennismakelaar' ingezet kunnen worden bij de opstart van nieuwe onderwijsprojecten. Zij verkennen welke onderzoekskennis op het gebied van ondernemerschap interessant is en welke onderzoekers hieraan een bijdrage kunnen leveren. Het begrip 'vrije actor' is weliswaar voor het Groen Onderwijs nieuw, personen met de benodigde competenties voor deze rol zijn wel beschikbaar.

DEMOPROJECT VERBINDEN EN VERDIEPEN

Naast bovenstaande suggestie zou er jaarlijks uitwisseling moeten zijn over de huidige resultaten en ervaringen van alle regioprojecten. In die bijeenkomst kan een gezamenlijke rode draad in leerervaringen worden vertaald, in aanpak voor het vervolg van het project. Nu wordt met name individueel geleerd en vindt er onvoldoende collectieve doorvertaling plaats over alle projecten heen.

Harry Kortstee,
WUR Agrocenter voor
Duurzaam Ondernemen
harry.kortstee@wur.nl





5

4

3

2

1

12

13

14

Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt



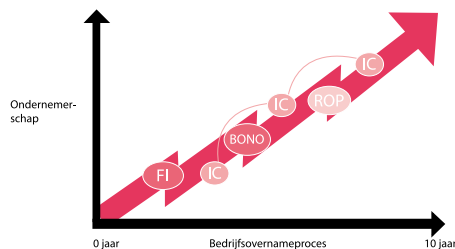
NAJK is de belangenvereniging voor agrarische jongeren en heeft ca. 9.000 leden. De leden van NAJK zijn – om zo te zeggen – de schoolverlaters van het Groen Onderwijs. De vereniging zet zich in voor de belangen van de agrarische sector. Hiervoor onderhoudt NAJK contacten met o.a. staatssecretaris dhr. Bleker van EL&I, LTO en de Europese belangenbehartiger van jonge boeren, CEJA. De toekomst van jongeren in de agrarische sector staat bij de NAJK voorop!

BEWUST ONDERNEMEN

Bewust Ondernemen is een project van NAJK, dat in samenwerking met het GKC-programma Ondernemerschap, LTO Noord Advies, ZLTO, de Rabobank en Alfa Accountants wordt uitgevoerd. In het project worden verschillende leertrajecten rond bedrijfsovername aangeboden. Het doel van het project en de leertrajecten is om de jonge agrariër daar zo goed mogelijk bij helpen.

De leertrajecten zijn:

- Financieel Inzicht
- BONO – Bewust Op weg Naar Overname
- ROP – Rabobank Opvolgers Perspectief
- Individueel coachingstraject via LTO Noord Advies of JOOST (ZLTO)



Figuur van project Bewust Ondernemen Ondernemerschapsontwikkeling in lijn.

In de leertrajecten zit een logische opbouw (zie figuur). Jongeren worden door het Groen Onderwijs opgeleid en gaan vervolgens aan de slag op het bedrijf of in een baan. Op een gegeven moment maken jongeren bewust de keuze om het bedrijf over te nemen. Het is dan goed om te weten wat er overgenomen wordt. Degene die overneemt, moet de cijfers kunnen begrijpen en kunnen doorvertalen. Dit wordt aangeboden in Financieel Inzicht.

Op een bepaald moment gaat een jongere vaak in maatschap met één of beide ouders. Een maatschapperperiode is vaak 10 tot 15 jaar. Ergens in die maatschapperperiode zal de opvolger zich afvragen wanneer hij het bedrijf daadwerkelijk over gaat nemen. Hierover gaat de leergang BONO.

Zit een ondernemer tegen de overname aan, of heeft hij het bedrijf reeds overgenomen, dan is het de tijd om opnieuw naar de toekomst te kijken en na te gaan wat de doelstellingen zijn en wat dit financieel betekent. Hier wordt bij ROP aandacht aan besteed.

Voor alle tussenliggende vragen of het nu op persoonlijk of op zakelijk vlak of een combinatie daarvan ligt, wordt individuele coaching aangeboden, via de ondernemerscoach van LTO Noord Advies of JOOST van ZLTO.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden de leertrajecten ander omschreven.

FINANCIEEL INZICHT

In deze cursus gaan deelnemers vier avonden aan de slag met hun eigen accountantsrapport, immers een gezonde financiële basis is de motor van elke toekomstgerichte onderneming!

Het is dan ook van het grootste belang dat opvolgers een accountantsrapport kunnen lezen en interpreteren. In de cursus worden de verschillende onderdelen en onderlinge verbanden behandeld en worden verschillende berekeningen gemaakt aan de hand van een voorbeeldbedrijf. De deelnemers krijgen vervolgens als huiswerk mee om de opgaven voor het eigen bedrijf uit te voeren. In de laatste bijeenkomst wordt de invloed van een investering op het totale financiële plaatje van het bedrijf berekend.

Financieel Inzicht

Wat heb je in de cursus geleerd? Wat neem je aan kennis en vaardigheden mee naar huis?

- Inzicht in relaties tussen cijfers
- De achtergronden van bepaalde cijfers die in een rapport staan. Hoe ze berekend worden
- Een idee hoe je naar de cijfers kijkt
- Inzicht in balans, V en W rekening, kengetallen berekenen, belasting bij overname
- Hoe om te gaan met rapport en opfrissing
- Het lezen van een boekhoudrapport en het rekenen ermee
- Belastingen, jaarstukken, leencapaciteit
- Meer inzicht in het financiële gedeelte

BONO

In BONO staat de bedrijfsovername centraal. In de cursus wordt toegewerkt naar het bedrijfsvernameplan. Dit plan wordt individueel besproken met accountants en daaruit vloeien wel of geen acties voort. Uiteraard staat men stil bij de verschillende aspecten van een maatschap en welke afspraken er gemaakt moeten worden.

Belangrijkste daarin zijn toch wel de maatschapvorm, tegen welke waarde het bedrijf kan worden overgenomen en wat er is geregeld voor het antispeculatiebeding. In de cursus staat naast het bedrijf ook de deelnemer centraal, want een ondernemer moet goed weten wie hij is en wat hij wil. Daarom wordt ook een persoonlijkheidstest aangeboden, die inzicht geeft in jezelf en je manier van werken. De uitkomsten worden in een persoonlijk gesprek besproken. Aandachtspunten voor de groep worden teruggekoppeld naar de trainer en hier kan de trainer tijdens de plenaire sessies weer op inspelen.

BONO

Wat heb je in de cursus geleerd? Wat neem je aan kennis en vaardigheden mee naar huis?

- Bewust naar cijfers kijken, trucs voor bedrijfs-overname
- Beter financieel inzicht
- Vooral waarmee tot aan de overname rekening gehouden moet worden
- Van zaken waar jezelf geen verstand van hebt, weet je nu wel waar het over gaat.
- Wat de opbrengst en kostprijs voor invloed hebben op de financiële situatie (leencapaciteit e.d.)
- Overnamesom bepalen, hierdoor beter een toekomstvisie kunnen bepalen

ROP

Bij het Rabobank Opvolgers Perspectief staat de toekomst van de onderneming centraal. Een ondernemer moet een visie hebben op waar hij naar toe zou kunnen en willen met het bedrijf. Aan het einde van dit leertraject presenteren de deelnemers de plannen aan elkaar. Daarnaast is er in een bijeenkomst ruimte voor de wensen van de deelnemers zelf. Zij vullen die vaak in met bijvoorbeeld partners of ouders, over hoe je omgaat met conflicten. Het komt namelijk voor dat jongeren en ouderen niet goed met elkaar communiceren over wat ze willen en hoe ze dingen voor zich zien. Ook hierin is de persoonlijkheidstest vaak een opening voor de jongere, om te leren voorzien hoe jongeren en ouderen op elkaar reageren.

Zoals aangegeven, zit men bij dit traject een aantal jaren voor de daadwerkelijke overname of heeft men het bedrijf net overgenomen. Een goed moment om weer eens kritisch naar jezelf en naar het bedrijf te kijken. Na het doorlopen van het traject weten de deelnemers wat hun strategie is. Bovendien weten ze hoe die strategie gerealiseerd kan worden.

Het is verrassend om te zien dat deelnemers cijfers in eerste instantie als vervelend ervaren. Maar als ze eenmaal in de cursus zitten en er induiken zien ze juist een plus!

JOOST VAN ZLTO OF DE ONDERNEMERSCOACH VAN LTO NOORD ADVIES

Binnen deze trajecten gaan de deelnemers met hun bedrijf en met zichzelf aan de slag. Persoonlijke ontwikkeling staat binnen deze trajecten voorop. Hoe zorg je ervoor dat je niet alleen vandaag doet wat je zegt, maar morgen en overmorgen ook?

RESULTATEN EN SAMENWERKING

Het project Bewust Ondernemen loopt goed, ondanks het feit dat het soms moeilijk is om de (latente) behoefte van jongeren boven tafel te krijgen. De samenwerking met de andere partners heeft duidelijk een meerwaarde. Partijen leren van elkaar en waarderen elkaar ook. Een mooi voorbeeld hiervan is de kwalitatieve beoordeling van het cursusmateriaal door het Groen Onderwijs. Experts van Groene Kennisinstellingen hebben het materiaal van de leertrajecten gewaardeerd. Daardoor is het nu mogelijk om certificaten aan deelnemers te geven, die weer vrijstellingen kunnen opleveren wanneer NAJK-leden besluiten om verder te studeren.

Een ander mooi resultaat van samenwerking is de ontwikkelde leerportal, waar overzichtelijk alle belangrijke informatie wordt weergegeven over alles wat met bedrijfsovername te maken heeft. NAJK heeft hierbij samengewerkt met het GKC-programma Ondernemerschap en de bibliotheek van Wageningen UR. Alle deelnemers zijn zeer tevreden over de leertrajecten, de cijfermatige scores zijn dan ook hoog. Dit geldt ook voor de trainers. Ook het Groen Onderwijs levert docenten die in de leertrajecten actief zijn.

Voor meer informatie, zie: www.najk.nl, www.bedrijfsovernameportal.nl.

Auke de Jong,
Projectleider Bewust
Ondernemen van NAJK
adejong@najk.nl





3



4



5

KIGO-Projecten

Van vraag naar doorwerking

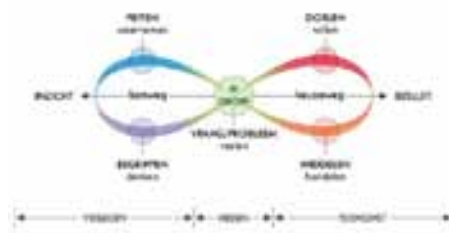
OPMERKINGEN VOORAF

In deze bijdrage wordt een aantal projecten beschreven, waarmee het Programma Ondernemerschap de vraag van 'Partners voor Ondernemerschap' naar het Groen Onderwijs heeft vertaald. Klas (Masterclasses, vanaf 2007), Van Class naar klas (2008), Aan de slag (2009), Docentscholing (2010).

Frens Schuring was bij de meeste van deze projecten als projectleider betrokken. Hij beschrijft in deze bijdrage het proces van 'vraag naar doorwerking' en voegt daar zijn persoonlijke ervaringen aan toe.

HOE HET BEGON

De 'Partners voor Ondernemerschap' zijn sinds 2006 bezig het ondernemerschap in land- en tuinbouw te verbeteren. De 'Klas' was de eerste activiteit. Topondernemers uit verschillende sectoren gingen in een aantal bijeenkomsten in conclaaf met CEO's van de verschillende partners. Plenair werden inzichten ten aanzien van de uitgezette, te ontwikkelen en te volgen strategie gedeeld. In intervisiegroepen werd een persoonlijke vraag ingebracht. Middels de methodiek van dynamische oordeelsvorming (zie figuur) ben ik daarmee aan de slag gegaan.



Figuur – Dynamische oordeelsvorming

Nu achteraf zie ik nog duidelijker hoe deze methodiek zicht geeft op 'wat zich via de vraagsteller in de wereld wil zetten'. Vanuit het voelen, in het nu, word jij je bewust van een vraag, een probleem of een dilemma.

NB. Uit Dromen Durven Doen, Ben Tiggelaar, blijkt dat veel mensen niet bij een kans in actie komen maar bij een probleem. Tiggelaar stelt dat zo snel je een kans ziet, je jezelf af moet vragen welk probleem daarmee opgelost zou kunnen worden, om zo veel meer energie te genereren. Het maakt duidelijk dat veel meer mensen 'probleemgedreven' zijn dan 'kansgedreven'. Het gaat inderdaad om 'De kunst van het zien en realiseren'!

Door feiten en begrippen uit het verleden op een rij te zetten, ontdek je wat niet meer passend is in de huidige situatie. Je krijgt inzicht, in hoe het was, maar ook zicht op welk beeld je hebt van hoe het

er in de toekomst uit moet zien en wat je doel is. Je neemt een besluit en brengt de middelen in beeld om te zien hoe dat te realiseren is. In één van de sessies van de Masterclass maakte de vraag van een deelnemer betreffende een investering van enkele miljoenen in een varkensstal grote indruk op mij. Nadat alles via het denken op een rij was gezet kwam de vraag, 'doe je het of doe je het niet?'. Het antwoord was even eenvoudig als indrukwekkend; 'ik slaap er een nacht over en als het goed voelt, doe ik het en als het niet goed voelt, doe ik het niet'.

Voor het onderwijs gaat het erom bij jonge mensen competenties te ontwikkelen die het bedrijfsleven van toekomstige ondernemers vereist. Zo kom je tot de vraag; wat betekent dit allemaal voor het vormgeven van ondernemerschapsonderwijs?

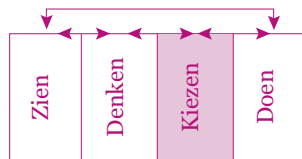
PARTNERS VOOR ONDERNEMERSCHAP, PROGRAMMA ONDERNEMERSCHAP, WELK SPOOR KIEST U?

Er waren diverse initiatieven in onderzoek, bedrijfsleven en onderwijs gaande gericht op het ontwikkelen van ondernemerschapcompetenties. Dat vroeg om een kader waarmee beoordeeld kon worden of er bij al die initiatieven sprake is van competentieontwikkeling op ondernemerschap. Het Programmteam Ondernemerschap van de GKC en het ministerie van LNV hebben een onderzoek uitgezet.

Van der Wel en Schuring presenteren in 'Welk spoor kiest u?' het volgende waarderingskader. De eerste stap geeft de handelingstructuur aan die bij



iedere activiteit doorlopen wordt. Je neemt iets waar (zien), denkt daar over na, maakt een keuze en gaat wel of niet iets doen. Het kiezen staat centraal. De keuze die gemaakt is, kan beoordeeld worden op verschillende niveaus: 1ste orde - doen we het werk goed? 2de orde - hebben de resultaten het gewenste effect? of op meta-niveau - zijn we wel goed bezig?



Figuur – Basisvorm van een handelingsstructuur.

In de eerste stap staat het maken van een keuze centraal. Als er geen keuze gemaakt kan worden, is er geen sprake van het ontwikkelen van competenties op ondernemerschap. De tweede stap borduurt daar op voort. Om te kiezen is reflectie noodzakelijk. Als er reflectie plaatsvindt op het resultaat van een handeling is er sprake van een 1ste-orde reflectie (de vakman).

Als er sprake is van reflectie op het effect van de handeling, op het doel dat wordt nagestreefd, dan is er sprake van een 2de-orde reflectie (de manager). Bij reflectie op de opgave van een opdracht (gemaakte keuzes kunnen verantwoorden en

toelichten) dan is er sprake van metareflectie (de ondernemer).

De laatste stap in het waarderingskader is de vraag of het voorafgaande geheel gericht is op de zes door Verstegen en Lans genoemde ondernemerschapscapaciteiten. Daarmee is het waarderingskader compleet. Met het waarderingskader zijn 18 projecten en activiteiten uit onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven geselecteerd en beoordeeld.

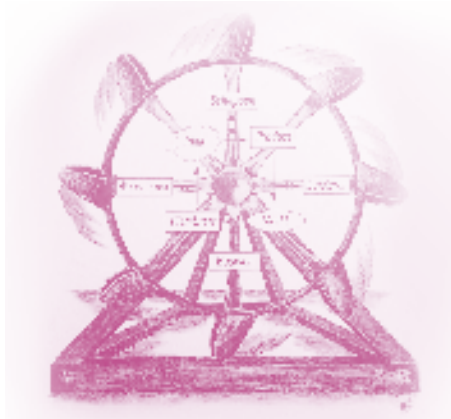
Een volgende stap werd gezet door in het Programma Ondernemerschap een projectaanvraag ('Van Class naar klas') in te dienen, om de opgedane kennis in 'De Klas' en bovengenoemd project een plek te geven in het onderwijs.

VAN CLASS NAAR KLAS (2008)

Het project 'Van Class naar klas' was een ontwikkelingsproject. Er werd een brondocument ontwikkeld voor MBO en HBO om het wat van ondernemerschap in beeld te brengen. Het was een voortzetting en verdere verbreding en verdieping van het waarderingskader.

Het werk van Andringa en Knoope geeft veel aanknopingspunten voor het beschrijven van het 'wat' van ondernemerschap. Andringa houdt als definitie voor een ondernemer aan, 'een ondernemer is iemand die vanuit een idee een product ontwikkelt, toetst of er markt voor dit product is en het dan wel of niet in de markt zet en actueel houdt en daarmee dus voortdurend in beweging blijft.'

Die beweging heeft Andringa zichtbaar gemaakt in het door hem genoemde ondernemerswiel (zie figuur).



Figuur – Ondernemerswiel van Andringa

De eerste laag van het wiel, idee – product – markt – plan/start, is de weg die je moet afleggen. Daarvoor moet je in beweging komen. De tweede laag bestaat uit de werkwoorden, scheppen – luisteren – bouwen – waarnemen.

Bij de eerste stap, van idee naar product, gaat het om 'scheppen'. Het scheppen van iets wat er nog niet was, namelijk jouw product. Voorstellingsvermogen (imagineren) is hier belangrijker dan weten. Je moet je de markt kunnen voorstellen en een beeld kunnen vormen van het product dat je daarin wilt plaatsen. Scheppen is een proces van ontwikkeling.

De tweede stap, van product naar markt, is luisteren. Deze fase van luisteren is beter bekend onder de term marktonderzoek. Dit is de eerste keer dat

het product verandert. Luisteren is een proces van aftasten.

De derde stap, van markt naar plan/start is bouwen. Bouwen aan een plan om te starten.

Bouwen is een proces van activiteit.

De vierde stap, van plan/start naar (nieuw) idee is waarnemen. Je leert om voortdurend naar je product te kijken in een permanent marktonderzoek. Op den duur ontwikkel je daar speciale zintuigen voor en het scherpt je gevoel. Waarnemen is een proces van openstellen.

Alle stappen kun je door oefening en scholing je eigen maken.

Als je nog een laag dieper kijkt, kom je in het hart van het wiel, de derde laag. Daarin liggen de vermogens die het wiel in beweging zetten, de aandrijving. Als meest voorkomende vermogens zie je:

- ▶ Enthousiasme (inspiratie?)
- ▶ Motivatie
- ▶ Zelfvertrouwen
- ▶ Moed
- ▶ Doorzettingsvermogen

Enthousiasme roept warmte en geestdrift op.

Motivatie kun je in beeld krijgen door de vraag te stellen waarom je ondernemer wilt worden.

Zelfvertrouwen wordt opgebouwd door successen. Kleine stapjes maken, zodat de volgende stap makkelijker wordt.

Moed heb je nodig voor het nemen van risico.

Soms is er een gebrek aan moed, maar veel vaker is er sprake van overmoed.

Doorzettingsvermogen heeft te maken met in beweging komen en blijven. Ieder moet dat voor zichzelf aanboren.

Voor het ontwikkelen van vermogens geldt: doen, doen, doen. Oefenen in de praktijk.

Daarmee kom je bij de vierde laag. Deze laag is de laag van zingeving. In de individufase kiest ieder individu zijn eigen zingeving. De zingeving bepaalt de richting en is de basis van motivatie. Werken vanuit zingeving stelt Andringa als de grote opgave voor de huidige tijd, 'leef er naar en kijk hoe het voelt, of het vruchten draagt, of het winst oplevert in het leven zoals gezondheid, geluk, rust, zekerheid en ontspanning.'

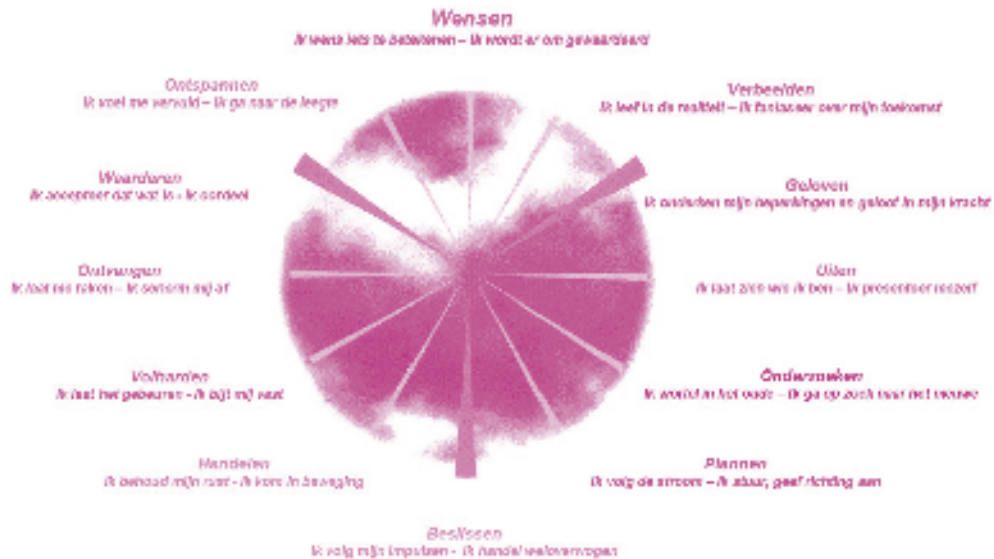
Paul de Blot (mondelinge mededeling) geeft aan dat de uiterlijke zekerheden in de huidige maatschappij steeds kleiner worden. Een betere opleiding van mensen leidt tot meer individuele keuzes. Individuele keuzes maken de samenleving onvoorspelbaarder, en dat zorgt voor chaos en uiterlijke onzekerheid. Dat vraagt vervolgens om te werken aan innerlijke zekerheid. Innerlijke zekerheid haal je uit 'het werken aan je droom'.

Een methodiek om 'dromen werkelijkheid te laten worden' is de creatiespiraal van Marinus Knoope. De creatiespiraal is een methodiek, een stappenplan.

Een voorbeeld:

In de eerste 3 stappen werk je aan het duidelijk krijgen van wat je wilt (wensen), hoe dat er gerealiseerd uit ziet (verbeelden) en of je het ziet zitten (geloven). Dan komt uiten, ofwel je gaat naar de bank om je verhaal te vertellen en die vraagt, 'heb je duidelijk wat je wilt, heb je enig idee hoe dat er uit ziet en geloof je dat je dat kunt realiseren?' Dan blijkt vervolgens dat je gevoel een rol speelt om richting aan elke stap te geven. Als je goed naar je gevoel / je stemming luistert, geeft het precies aan wat je doen moet. En dat is geweldig.

Een oefening om daar aan te werken, gaat als volgt.



Figuur – Creatiespiraal van Knoope.

Denk aan een situatie waarin jij je ongemakkelijk, ontevreden of geïrriteerd voelde. Je bewust worden van die gevoelens helpt om de kwaliteit achter de gevoelens te ontdekken. Als voorbeeld: je bent jaloers. Als je ergens jaloers op bent, wil je het graag zelf. Zo helpt elke stemming je om op je bestemming te komen.

Een mooi voorbeeld is het kalkoenenproject van studenten van het Groenhorst College en Warmonderhof. De fruitteiler heeft een probleem met het onderhoud van zijn biologisch dynamische boomgaard. Met drie studenten wordt het idee geboren er kalkoenen in te houden. Deze worden met kerst op de markt gebracht.



AAN DE SLAG (2009)

In het project 'Aan de slag' werken diverse onderwijsinstellingen samen aan de ontwikkeling van een ondernemende houding en implementatie van ondernemerschapsvaardigheden voor toekomstige ondernemers. Het hoe van ondernemerschap. Resultaten zijn bestemd voor hen die van de ontwikkeling afhankelijk zijn: kennisinstellingen, docenten, beroepspraktijk en vooral de aankomende professionals. Er wordt gewerkt vanuit het idee, dat de ontwikkeling aansluit bij de betekenis die

Het project 'Aan de slag' werkt aan, 'van frustratie naar motivatie door het meten van leerwinst op ondernemerscompetenties.

het heeft voor de ander. Dit is de crux van ondernemerschap. Pas als het voor de ander betekenis heeft, kan het ook betekenis hebben voor jezelf!

RESULTATEN

Onderdeel van dit project is de ontwikkeling van een meetinstrument voor het vaststellen van leerwinst op ondernemerscompetenties. De nulmeting wordt vastgelegd in een criteriaschaal, met daarin de elementen realisme, ambitie en identiteit. Partners kiezen een eigen (vrije) context, een geheel aan omstandigheden waarin de activiteiten, die gericht zijn op het stimuleren van de ondernemende houding, geplaatst zijn.

LEERWINST

De effectiviteit van leren van ondernemerschap met en in de praktijk is in het algemeen lastig te beoordelen. Tegelijk is het wel erg noodzakelijk. Inspanningen van betrokkenen in pro-actieve samenwerking kunnen gemakkelijk leiden tot frustraties. Het is al net als bij het ondernemerschap zelf.

Te laag gestelde doelstellingen zijn niet inspirerend en te hoog gestelde doelstellingen geven verhoogde kans op onhaalbaarheid en dus frustratie.

Juist bij het praktijkleren van ondernemerschap ligt frustratie op de loer, voortkomend uit de beperkte mogelijkheden die er zijn om het leerproces te begeleiden. Leiden alle inspanningen wel tot competentiewinst?

Om de kans op frustratie en niet uitgekomen verwachtingen voor te zijn, is het noodzakelijk dat activiteiten binnen de leercontext verbonden zijn aan meting ervan.

Dit werkt motiverend omdat met name de student inzicht krijgt in het beginniveau en het eindresultaat, door reflectie op eigen werk. Hierbij is een goed intakegesprek voorafgaande aan de activiteit ingezet, evenals het gebruik van een competentiescorelijst.

DOCENTEN ONTWIKKELEN DOELGERICHT Ondernemerschap (2010)

De achtereenvolgende projecten – van vraag naar doorwerking – hebben veel inzichten en activiteiten opgeleverd. Toch bleek het nodig om ook de ondernemerscompetenties van docenten te verbeteren. Daarom startte het Programma Ondernemerschap het KIGO-project 'Docenten Ontwikkelen Doelgericht Ondernemerschap' (DODO). In het project krijgen docenten een aantal trainingen en cursussen, die erop gericht zijn om in de eigen instelling en regio met ondernemers aan de slag gaan. Door het uitvoeren van een aantal criterium gerichte interviews weten ze wat er bij ondernemers speelt. Ze volgen cursussen waarbij ze zich de nieuwste inzichten uit het onderzoek op het gebied van ondernemerschap eigen maken. Voor de uitvoering van dit project zocht het Programma Ondernemerschap samenwerking met het lectoraat Ondernemerschap en Samenleving, een samenwerking tussen LEI-Wageningen UR en de

CAH in Dronten. Jos Verstegen en Harry Kortstee vormen de brug naar de nieuwe ondernemerschapskennis van het LEI.

Als Proeve van Bekwaamheid moeten de docenten op hun eigen instelling een Masterclass voor ondernemers organiseren. Als ze al deze activiteiten met goed resultaat hebben gedaan en dat ook in een portfolio hebben verantwoord, krijgen ze het certificaat 'ondernemende docent'.

Het Programma Ondernemerschap heeft grote verwachtingen van deze aanpak. Het project geeft grote kansen voor zowel individuele docenten om zich te ontwikkelen als voor de Groene Kennisinstellingen om zich in de regio te profileren.

Voor meer informatie, zie publicaties:

- Lessen uit de Klas, netwerken binnen de agroketen, Smit, B., Van den Boezem, E. en Bergevoet, R., LEI - Wageningen UR, 2008 (rapport VR 2008-022)
- Welk spoor kiest u?, waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap, Van de Wel, M. en Schuring, F., LEI – Wageningen UR, 2009 (rapport 2008-085)

Frens Schuring,
projectleider
f.schuring@groenhorstcollege.nl



Ondernemerschap in het VMBO

OPMERKINGEN VOORAF

In deze bijdrage over het VMBO wordt steeds gesproken over ondernemendheid i.p.v. ondernemerschap, omdat ondernemendheid beter bij het VMBO past. Deze bijdrage is een samenvatting van meerdere KIGO-projecten die APS voor het GKC-programma Ondernemerschap in het VMBO heeft ondernomen.

Ruimte voor ondernemendheid in het VMBO werkt als 'smeerolie' voor ontluikend ondernemerschap en een ondernemende houding en voor nog veel meer!

DE BETEKENIS VAN WERK

Aandacht voor ondernemerschap in het VMBO is belangrijk voor het aanboren van ondernemendheid als smeerolie perspectief. Het zicht op werk is voor veel mensen verdwenen. Een representatie van de wereld van arbeid, beroep en opleiding zou in ieder geval dat zicht op werk weer moeten teruggeven, waarbij ondernemendheid essentieel is. Door te beginnen bij het begin, waarom werken we eigenlijk? Dat is voor iedereen, ook voor de VMBO-leerling, een herkenbaar aanknopingspunt.

PRAKTISCH EN ORIËTEREND LEREN ¹⁾:

Biedt leerlingen in het VMBO de mogelijkheid om op een praktische manier zich te oriënteren op de (on)bekende activiteiten in de totale wereld van het (groene) arbeidsveld en laat ze zich oriënteren op de benodigde en eigen competenties en ze kun-

nen gemotiveerd raken om het (groene) onderwijs erna te volgen als een middel om de eigen passie en doelen in het leven te realiseren. Laat docenten leersituaties creëren in de vorm van projecten of vakoverstijgend onderwijs. Die leersituaties moeten voldoen aan een zestal criteria:

- ▶ Functioneel en levensecht zijn.
- ▶ Keuzemogelijkheden bieden in thema en aanpak.
- ▶ Uitnodigen tot activiteiten van de leerling zelf
- ▶ Stimuleren van metacognitie.
- ▶ Systematisch het besef van bekwaamheid laten ontwikkelen.
- ▶ De leersituaties tegemoet laten komen aan de basisvoorkeuren van leerlingen volgens J. Holland ²⁾.

Zowel loopbaanoriëntatie als ondernemerschap worden op deze wijze ondersteund.

LOOPBAANGERICHTE LEEROMGEVING IN RELATIE TOT ONDERNEMENDHEID

Richt in het VMBO een loopbaangerichte leeromgeving in met aandacht en tijd voor loopbaandialogen. Het gaat daarbij om de ontwikkelingen van de zes loopbaancompetenties ³⁾ in het perspectief van ondernemendheid:

- ▶ Know what? Evalueren van het onderwerp en de werkwijze.
 - Wat kan ik en vind ik (meer dan) leuk, wat vind ik (ethisch) belangrijk?
- ▶ Know why? Kwaliteiten en motievenreflectie
 - Eigen belangstelling, waarden en motivatie begrijpen om een betekenisvolle loopbaan richting uit te zetten. Wat wil ik en waarom wil ik dat?

Toen Booijsink en Wolf (AOC-Oost) kennismaakten met het vogelhuisjesproject viel bij hun 'het kwartje', vertellen ze.

Booijsink: 'Ieder van ons werd wel geprikkeld door één van de opdrachten. Dat is net wat voor mij, denk je dan. Wil je alle leerlingen prikkelen, dan moet je inspelen op verschillende persoonlijkheden van leerlingen. En als je dat doet, kun je ze uitdagen zodat ze keuzes willen maken en risico's durven te nemen. Onzekerheid, keuzevrijheid en risico's durven nemen, maken deel uit van zo'n omgeving. Elke leerling zal op zijn eigen manier met die onzekerheid omgaan en maakt zijn eigen afwegingen. Als docent kun je leerlingen in die ontwikkeling begeleiden via reflectie, je kunt ze helpen de juiste keuzes te maken. Prachtig!'

- ▶ Know where? Werkexploratie
 - Arbeidsmarkt begrijpen met gevraagde vaardigheden en locatie van die markt.
 - Ontdek je werkplek. Waar vind ik werk dat bij me past?
- ▶ Know when? Begrijpen van timing issues
 - Teveel, tekort, hedendaagse en toekomstige gelegenheden en hoe daarmee voordeel te doen?

¹⁾ Oomen, A. (2007) Praktische en Oriënterend Onderwijs, APS

²⁾ Holland, J.L. (1997) Making Vocational Choices. 3rd edition

³⁾ Meijers, F & Kuijpers, M. (2006). Over leerloopbanen en loopbaanleren, loopbaancompetenties in het (v)mbo

- Know how? Loopbaansturing
 - Kennis verwerven, vaardigheden en ervaringen om werk, beslissingen en transitie te kunnen managen. 'Zelf aan zet'.
- Know whom? Netwerken
 - Maken van contacten en netwerken om kans op succes te helpen verbeteren
 - In gesprek met'.

VERSCIJNINGSVORMEN VAN ONDERNEMENDHEID IN HET VMBO

Vele groene VMBO-scholen zijn bezig met ondernemendheid. Maar men zal zeer verschillende vormen in de praktijk aantreffen. Scholen die als doel voor ondernemendheid zien om de keuze van leerlingen te ondersteunen, opteren vaak vooral een vakgerichte oplossing of verbinden het met vakken tot een leergebied. Andere scholen streven ernaar de onderbouw praktisch in te richten. Daar kan ondernemendheid de vorm krijgen van een leergebied/een programma. Scholen gericht op Praktisch en Oriënterend Leren ontwikkelen eerst programma's en willen die vervolgens ontwikkelen naar een volledig curriculum. De kenmerken van elke verschijningsvorm worden in het onderstaande schema verduidelijkt.

Vorm	Vak	Leergebied	Programma	Volledig curriculum
Doel	keuzen van leerling ondersteunen		onderbouw praktisch invullen	
Centraal	product /proces		proces /product	
Modulen of leereenheden	afspiegeling bo-venbouw of mbo	kenmerkende en realistische beroeps-situaties		levensecht
Wie geeft het	docent (willekeurig)	mentor /docent met affiniteit	docent en mentor	kernteam
Leerling groepering	1 klas			meerdere klassen tegelijk
Sturing	docent gestuurd			meer leerling gestuurd
Rol docent	docent/ instructeur	instructeur/begeleider		model/coach
Omvang (uren per week)	1 á 2	2 á 5	10 +	
Leseenheid	(blok)uur/project			dagdelen
Invoering	onderwijsontwik-keling	schoolontwikkeling		

Figuur – Kenmerken en verschijningsvormen voor ondernemendheid

Dimph Rubbens,
Projectleider ondernemendheid
in het VMBO
d.rubbens@aps.nl

mede namens alle
VMBO-locaties

NB. Bij het vogelhuisjesproject worden leerlingen verschillend getypeerd: realistisch, intellectueel, artistiek, sociaal, ondernemend, conventioneel. Ieder type leerling doet de opdracht op zijn eigen manier.

Samenwerking als kans voor (agrarische) ondernemers

een onderwijskundige visie

SAMENWERKING EN ONDERNEMERSCHAP

Wat is het verband tussen ondernemerschap en samenwerking? Als eerste is het belangrijk om het begrip 'ondernemerschap' te omschrijven. De Wolf et al., (2007) benoemen drie vaardigheden die gerelateerd zijn aan agrarisch ondernemerschap: het kunnen ontwikkelen van een bedrijfsstrategie, het kunnen ontwikkelen en benutten van netwerken en contacten, en het kunnen zien en realiseren van kansen.

Samenwerking past bij de tweede vaardigheid, vanwege het relationele aspect. Daarnaast heeft samenwerking in de opleidingscontext van toekomstige ondernemers ook alles te maken met de andere twee: het overwegen en beoordelen van samenwerking als strategische kans voor de onderneming.

ONTWIKKELINGSPSYCHOLOGIE

In de ontwikkelingspsychologie wordt vaak onderscheid gemaakt in leeftijdsfasen, die (jonge) mensen doormaken. Lievegoed (bekende ontwikkelingspsycholoog) kiest voor fasen die steeds 7 jaar duren, waarbij de fasen 14-21 en 21-28 vooral relevant zijn voor het MBO en HBO.

NB.

Deze leeftijdscategorieën vormen een soort gemiddelde en houden geen rekening met individuele verschillen.

14-21 JAAR

Ontwikkeling van puber naar adolescent. Jonge mensen ontwikkelen een eigen identiteit. Ze worden daarmee zelfstandige individuen ten opzichte van anderen. Pubers zijn erg op zoek naar hun zelf, hangen sterk aan elkaar en ouderen zijn vaak rolmodellen. Jonge adolescenten vullen hun zelf al wat sterker en maken op basis daarvan keuzes. Denk aan studie- of beroepskeus en de keus van een partner. De eigen identiteit is echter nog niet stabiel, zodat gedrag van jonge adolescenten getypeerd kan worden als 'zoeken en uitproberen'. Dit vraagt enerzijds veiligheid, om de risico's van dit gedrag af te dekken, anderzijds ook uitdaging om te zoeken en te proberen. Docenten moeten daarom steeds afwisselen tussen 'bij de hand nemen' en 'loslaten'.

21-28 JAAR

Na het 21ste jaar is de eigen identiteit in grote lijnen ontwikkeld en wordt deze verder uitgebouwd. Deze leeftijdscategorie kenmerkt zich door het verbeteren van het eigen kunnen. Er is behoefte aan bevestiging, wat weer leidt tot zelfvertrouwen. Het gedrag is gericht op presteren, laten zien wat je kunt. In deze periode worden ook vaak definitieve keuzes gemaakt voor beroep en partner.

28-35 JAAR

Vanaf het 28ste levensjaar hebben mensen voldoende zelfvertrouwen opgebouwd, waardoor ze meer open staan voor reflectie. Ze zoeken feedback van adviseurs en collega's en kunnen dit in perspectief plaatsen. Dit is vaak een fase waarin jonge ondernemers in studiegroepen meedraaien, bedrijfsprestaties onderling vergelijken en open staan voor adviezen en suggesties van anderen.

35-42 JAAR

Dit is vaak een fase waarin mensen wel weten wat ze wel en niet kunnen. In deze leeftijdscategorie ontwikkelt zich de oriëntatie op de buitenwereld. De identiteitsvragen zijn opgelost, het bedrijf wordt technisch gezien beheerst, het is qua bedrijfsvoering onder controle. Nu komt er ruimte voor de omgeving, voor anderen en wellicht voor ambities en doelstellingen die niet zelf in te vullen zijn.

BETROKKENHEIDSVRAGEN

Bovenstaande typeringen kunnen voor het agrarisch onderwijs vertaald worden naar betrokkenheidsvragen (zie kader). De jonge aankomende ondernemer in het groen MBO is op zijn taak gericht en zijn vragen gaan over zijn toekomst in het vak. De betrokkenheid uit zich vooral in het vak: hoe oefen ik dit vak het beste uit? Dit wordt de fase van taakbetrokkenheid genoemd. De behoefte aan informatie staat centraal, wat kan ik het beste? Na de vakontwikkeling komt de managementontwikkeling. Steeds sterker dringt zich de vraag op hoe het management vorm en inhoud gegeven kan worden. Met anderen uitwisselen wordt belangrijker dan de feitenkennis: de hoe-vragen staan centraal. De vorm van betrokkenheid die bij deze fase hoort, is de zelfbetrokkenheid. Het zelf slaat in dit geval op de eigen drive van jonge ondernemers om iets te willen neerzetten. Alles wat dat versterkt, is welkom, alles wat daarvan afleidt niet.

Is men eenmaal een aantal jaren ondernemer dan ontstaat de derde fase van betrokkenheid, anderbetrokkenheid. In deze fase kent men het vak, weet bij wie men waarvoor terecht kan en komen de vragen naar het richting geven aan de toekomst naar voren. De (nog steeds jonge) ondernemer heeft de neiging aan te zetten tot acties die richting geven aan de toekomst, er ontstaat een behoefte om met anderen actie-consortia te vormen. Hierdoor ontstaan de wie-vragen.

PARADOX EN STRATEGIE

Vanuit de ontwikkelingspsychologie komt de conclusie naar voren, dat leerlingen van het MBO en de meeste HBO-studenten nog niet toe zijn aan zaken als 'samenwerking' en 'ondernemerschap'. De echte ondernemerschapsvragen ontstaan vooral na de opleiding, bijvoorbeeld wanneer opvolgers in het overnameproces zitten. Daarom is het dringend noodzakelijk dat onderwijsinstellingen hun aandacht richten op het ontwikkelen van post-MBO en post-HBO opleidingen. Het is een paradoxale uitdaging om studenten die er volgens de ontwikkelingspsychologie nog niet aan toe zijn, toch iets mee te geven op het gebied van samenwerking en ondernemerschap, op een manier die aansluit bij hun (leef-)wereld. Enkele concrete voorbeelden hoe deze uitdaging aan te pakken.

VOOR HET MBO EN DE EERSTE JAREN VAN HET HBO

Studenten samen taken laten uitvoeren, zodat ze samenwerking kunnen 'doen' en ervaren. Het eindresultaat telt, het proces is hier minder belangrijk. Daarnaast vanuit een vakgericht perspectief studenten kennis meegeven over samenwerking. Een vak als bedrijfseconomie biedt hiervoor mogelijkheden, bijvoorbeeld door een rekenvoorbeeld van een samenwerkingsverband. Als derde is het zinvol om leerlingen

te laten kennismaken met succesvolle samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld via stages en excursies, zodat ze kunnen zien dat samenwerking tot een goed resultaat kan leiden. Daarnaast kunnen deze ondernemers ook belangrijke rolmodellen zijn voor met name MBO-leerlingen.

HBO VANAF HET 2E LEERJAAR

Het zoeken en uitproberen kan vormgegeven worden door samenwerkingsexperimenten, zodat verschillen in resultaat worden ervaren. Dat sluit ook aan bij de identiteitsontwikkeling, waar via studieloopbaanbegeleiding aandacht aan wordt besteed. In deze leeftijdsfase is het waardevol om te gaan reflecteren op de samenwerking tussen studenten, waarbij het accent zoveel mogelijk moet liggen op het motiveren van de student. Wat ging goed? Samenwerking kan ook vakinhoudelijk behandeld worden op managementniveau,

Het is een paradoxale uitdaging om studenten die er niet aan toe zijn, toch iets mee te geven op het gebied van samenwerking en ondernemerschap, op een manier die aansluit bij hun (leef-)wereld.

zodat studenten kennis opdoen van de diverse bedrijfskundige aspecten van samenwerking. Zeker in de laatste jaren van het HBO kunnen studenten ook uitgedaagd worden om hun mening over samenwerking te ontwikkelen, bijvoorbeeld op basis van interviews met samenwerkende en niet-samenwerkende ondernemers en op basis van bedrijfseconomische vergelijking.

HET HUIDIGE ONDERWIJS

Een deel van deze zaken gebeurt al in het huidige onderwijs. Zo wordt er al veel samengewerkt in studentengroepjes. Door de groepssamenstelling bewust te beïnvloeden kan deze werkvorm worden versterkt, mits er goede reflectie volgt. De relatie met de individuele studieloopbaanbegeleiding kan ook worden versterkt.

PROJECT

Dit project was een samenwerking tussen Van Hall-Larenstein in Leeuwarden, de Christelijke Agrarische Hogeschool in Dronten, AOC Friesland in Leeuwarden en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving in Lelystad. Een vervolgproject 'Ondernemers in de groene sector zijn de beste samenwerkers' is ingediend in KGIO-2011, om de inzichten die in dit project zijn ontwikkeld breed in het Groen Onderwijs te verspreiden.

Jan Hania
jan.hania@wur.nl

Met bijdrage van:
Ernest van den Boezem
e.van.den.boezem@cah.nl

Pieter de Wolf
pieter.dewolf@wur.nl

Leeftijd	Leerbehoefte	Verantwoordelijkheid	Betrokkenheid
14 – 21	Oplossingen	Vakgericht, operationeel	Taak
21 – 28	Motivatie	Management, tactisch	Zelf
28 – 35	Reflectie	Ondernemerschap, strategisch	Ander

Ondernemerschap leren in en uit de praktijk, bij en door Ondernemers

ONDERNEMER NEEMT LEERSITUATIE MEE

Het project 'Leren in en uit de praktijk' was boeiend als ontdekkingstocht, waarbij docenten en ondernemers konden ontdekken waar meerwaarde voor gezamenlijke inzet ligt. In diverse leersituaties is aangetoond dat er meerwaarde ontstaat door het slim inzetten van ondernemers binnen het onderwijs. Door gebruik te maken van hun praktijkkennis, vaak binnen een authentieke leersituatie, die ze zelf meebrengen.

Tijdens het project is gewerkt aan:

- het begrippenkader voor leren van ondernemerschap, in de praktijk bij ondernemers;
- het selecteren en opleiden van ondernemers;
- Het verder uitbouwen van dit concept.

WAARDE VAN ONDERNEMERS

Ondernemers beschikken niet alleen over actuele praktijkkennis, ze weten ook hoe ze deze moeten toepassen. Dat maakt ondernemers interessant voor studenten. Studenten voelen haarfijn aan wie wel en wie niet weet waar hij over praat.

Ondernemers die het aandurven en de moeite nemen om iets in het onderwijs te doen, zijn vaak goede, gedreven ondernemers, ondernemers met passie en zelfvertrouwen.

Ondernemers werden in dit project dan ook ingezet in een rol die veel verder gaat dan de rol die we kennen van het leren op het traditionele

stagebedrijf. Natuurlijk zijn stagebedrijven zinvol, maar dit project heeft laten zien dat er veel meer mogelijk is. Door ondernemers een coachtraining te geven, komen ze nog beter uit de verf. Zowel als praktijkexpert, als in de rol van coach. Ze weten de juiste snaar te raken en studenten extra te motiveren. Door de combinatie van praktijkkennis, coachende kwaliteit en inzicht in het leerproces, zijn ondernemers in staat om thematiek vanuit een hoger managementniveau te behandelen. Bovendien zijn ze vooral goed in het aanwakken van de ondernemende houding bij studenten. Het is belangrijk dat ondernemers bovenal ondernemers blijven, dat ze de binding met de praktijk vasthouden.

MATCH

Vaak was er sprake van een natuurlijke match tussen studenten en ondernemers. Het was boeiend om te zien dat ze, als relatieve buitenstaanders, in staat zijn om studenten echt aan het werk te krijgen en ze enthousiast te maken. Vreemde ogen dwingen en als die vreemde ogen ook nog extra getraind worden, biedt dat nog meer mogelijkheden.

Het project heeft meerdere interessante matches opgeleverd. Natuurlijk kost het extra tijd voor de docenten, om de ondernemers op een optimale manier in het onderwijs te laten meedoen. Dit project heeft de mogelijkheden geboden om hier in verschillende settings aan te werken.

DOCENTEN

Docenten hebben ieder hun eigen ervaringen. Het was waardevol deze ervaringen met elkaar te delen en zo elkaar op weg te helpen.

Diverse scholen hebben ervaring met het inzetten van ondernemers binnen het onderwijs, het vormt ondertussen een structureel onderdeel van het leerplan. Maar dit gaat niet vanzelf. Docenten moeten enerzijds durven loslaten en moeten

Ondernemers die het aandurven om iets in het onderwijs te doen, zijn vaak goede en gedreven ondernemers, ondernemers met passie en zelfvertrouwen, die weten waar ze over praten.

anderzijds samen met de ondernemers ervaring opdoen met de manier waarop ieders kwaliteiten het best tot zijn recht komen. Docenten weten wat zinvolle elementen zijn binnen het leerplan. Docenten zijn ook hard nodig om ondernemers te begeleiden. Dit vergt een proces van het (h)erkennen van elkaars kwaliteiten, het afstemmen van waar de meerwaarde van ondernemers het best tot zijn recht komt.

DUURZAME RELATIES

Ondernemers die hun plekje binnen het onderwijs hebben gevonden, blijven dat vaak ook doen nadat het project is afgelopen. Ze vinden het mooi om kennis over te dragen, ze vinden het prachtig om jonge mensen te coachen. Ze zien hiervan ook voor zichzelf het belang in op langere termijn. En ze krijgen er ook veel voor terug. Studenten komen soms met oplossingen of opmerkingen waar ondernemers vooraf niet aan gedacht hadden. Deze ondernemers vinden het belangrijk om een sterk opgeleide volgende generatie te hebben en willen daar hun bijdrage aan leveren. Een mooi voorbeeld van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het investeren van tijd en aandacht in een volgende generatie ondernemers.

Deelnemende scholen: CAH-Dronten, STOAS-Hogeschool, AOC Friesland - Leeuwarden, AOC Terra - Meppel, AOC De Groene Welle - Hardenberg, AOC Groenhorst College - Warmonderhof, AOC Groenhorst College- Barneveld, AOC Wellant - Houten, AOC Citaverde College - Maastricht.
Externe partners: PPO – Wageningen UR, Aequor, en natuurlijk de ondernemers

Erik Hassink,
projectleider
e.hassink@cah.nl



Gewaardeerd Ketengericht Ondernemerschap

- Indien een varkensboer in hartje Amsterdam niet kan uitleggen waar hij mee bezig is, zullen de spelregels door derden bepaald worden.
- Een ondernemer die zijn product aflevert aan zijn coöperatie met alleen de vraag, zorg maar voor een zo hoog mogelijke uitbetalingsprijs, moet nadenken over de vraag of het nog wel echt zijn coöperatie is.

Twee stellingen die de nodige discussie opleveren. Bij agrarische ondernemers, maar ook bij toekomstige agrarische ondernemers. Die laatste zitten bij ons in de schoolbanken van het Groen Onderwijs. Hoe kunnen we die goed voorbereiden op hun toekomstige functie? Niet alleen als producent, maar ook als een partij die zijn verantwoordelijkheden in de keten kent. Bewust kiezen voor een keten. En vervolgens produceren en communiceren op de wijze die past bij die keten. Uiteindelijk bepaalt de consument of een keten het goed doet. En we weten het allemaal, de keten is zo sterk als de zwakste schakel.

GEWAARDEERD KETENGERICHT Ondernemerschap

In het project 'Gewaardeerd Ketengericht Ondernemerschap' zijn we met deze vragen in het onderwijs bezig. Hoe krijgen we deze discussie en houding bij ondernemers en bedrijfsleiders in spe ontwikkeld? Soms merken we in het onderwijs dat studenten de klant niet alleen niet kennen, maar ook nauwelijks interesse in de klant hebben. Ook de verwerkers en de retailers worden soms ervaren

als een tegenpartij en niet een partner. Kortom uitdagingen genoeg om in het agrarisch onderwijs met deze vragen bezig te gaan. Nadenken, ervaren en leren waarnemen, zijn hierbij de sleutelwoorden. Niet revolutionair, maar veel meer evolutionair invoeren. Hierbij gaat het natuurlijk om de studenten, want de docenten zijn de constante factoren. Zij zullen deze discussie de komende jaren met steeds nieuwe groepen aan moeten gaan. En ook binnen de eigen instellingen zullen ze dit verder moeten uitdragen.

MBO EN HBO WERKEN SAMEN

Het Prinsentuin College MBO is men met het project 'Samen zijn we er verantwoordelijk voor' aan de gang geweest. In groepjes van 2 of 3 studenten is de afzet van dieren en de rollen van de verschillende schakels in deze keten onderzocht. Op het Citaverde College heeft het project geleid tot een nieuwe opzet van het vak 'Verbreiding van de keten'. De keten is hierbij verkend door middel van verschillende bedrijfsbezoeken. Gezocht wordt naar manieren om met name de consument hier nog meer bij te betrekken. Dit wil men doen samen





met de opleiding Horeca. Helicon Opleidingen heeft gekozen om het KIGO-project te verankeren in het project 'Ons Bedrijf'. Hier is de centrale vraag, wat is onze markt en hoe gaan we die bewerken?

MBO en HBO waarderen elkaar.

Bij Hogeschool HAS Den Bosch zijn studenten in het kader van de module 'Strategie en beleid' met de toekomst van verschillende sectoren aan de gang gegaan. Na een aftrap door de ZLTO, zijn de studenten per sector gekoppeld aan een ketenpartner (Royal Friesland Campina, The Greenery, VION en FloraHolland) waar men de visie en de strategie van deze ketenpartner bediscussieert heeft. Daarna heeft men voor één thema in de sector een richtpunt bepaald waar men in 2020 wil staan. Om vervolgens met vragen aan de slag te gaan als, hoe komt men hier en wat is de rol van de verschillende schakels in de keten?

WINSTPUNTEN

Naast het gezamenlijk nadenken over het onderwijs en dingen uitproberen, is ook één van de winstpunten het bij elkaar in de onderwijskeuken kijken. Waar is men in Breda mee bezig, waar loopt men in Den Bosch tegen aan of waar krijgt Horst energie van? Het netwerk verstevigen en weten wat je aan elkaar hebt. Wij als Groen Onderwijs zijn geslaagd als onze ondernemers in opleiding met

Winstpunten zijn: samen nadenken en uitproberen en bij elkaar in de keuken kijken.

Koos Dekker,
Hogeschool HAS Den Bosch
k.dekker@hasdb.nl

Aukje van Dreumel,
Prinsentuin College Breda

Rian Oppens,
Helicon Den Bosch

Harry van de Bekerom,
Citaverde College Horst

En hun collega's natuurlijk.



1

2

3

4

5

6



dafne Dafne



Topklas Ondernemen Hogeschool HAS Den Bosch

Eén van de uitdagingen in het agrarisch onderwijs blijft het lerend vermogen van de instellingen zelf. Veranderende vragen van studenten, werkgevers en maatschappij in een dynamische omgeving leiden er toe dat het onderwijs, zowel de inhoud als de vorm, snel veroudert. Dit betekent dat onderwijsvernieuwing en lerende docenten een must zijn om de studenten te blijven boeien en binden. Om dit proces van onderwijsvernieuwing in beweging te houden is constante inspiratie nodig. Daarbij voortdurend vragen stellen als: doen we het

Een ondernemer in opleiding leerde 10 jaar geleden iets heel ander dan wat hij in 2020 moet leren. En mogelijk zijn daar dezelfde docenten bij betrokken.

goed, waar kan het beter, hoe kijken frisse ogen er tegenaan, wat gebeurt er op andere plekken? Weg van de waan van de dag!

Het Dutch Agriculture and Food Network of Entrepreneurs, ook wel Dafne genoemd, is zo'n plek waar nieuwe ontwikkelingen en ervaringen worden opgedaan en met elkaar worden gedeeld. In verschillende constellaties proberen docenten en onderzoekers samen met studenten en bedrijfsleven, nieuwe vormen van onderwijs uit. Niet volgens een bepaalde blauwdruk, maar met een idee, met trial en error, gezond boerenverstand en het nodige denkwerk.

TOPKLAS ONDERNEMEN

Een voorbeeld van een project wat, mede door Dafne mogelijk is gemaakt, is 'Topklas Ondernemen' van de Hogeschool HAS Den Bosch. Jaarlijks starten ca. 15 studenten met een idee voor een eigen onderneming. In hun laatste studiejaar wordt dit idee omgezet in een echte onderneming en de studenten trachten we om te vormen tot echte ondernemers.

Het kennis- en kunde verhaal is hierbij redelijk duidelijk. De uitdaging zit in het ontwikkelen van de persoon tot een ondernemer, die zakelijk en creatief is, met gevoel voor markt en omgeving, en die doelgericht werkt.

Mooi gezegd, maar wat doe je dan als docent? Hoe geef je zoiets handen en voeten? Allemaal unieke personen die een eigen leertraject doorlopen. Afgelopen jaren hebben we ervaringen opgedaan met de coaching van deze studenten.

Als kennis gestolde ervaring is, dan moet je af en toe de tijd nemen voor dit stollingsproces.

Hoe geef je leertrajecten vorm, wat werkt goed en wat werkt minder?

Netwerken is echt werken

KENNISVERSPREIDING

Het Topklas-project heeft geleid tot een aantal zaken: een publicatie, presentaties voor docenten van andere instellingen en bilaterale contacten met docenten van andere onderwijsinstellingen. Zo verspreiden de opgedane kennis en ervaringen zich. Binnen de eigen organisatie is een groep docenten die sneller en gericht kan coachen, omdat men van elkaars ervaring heeft geleerd.

Deze kennis en ervaringen kunnen anderen inspireren om ook verder te komen en in beweging te blijven, onderweg naar de toekomst. De ervaring leert dat degenen die komen op bijeenkomsten, van Dafne of van de GKC, vaak met ideeën en enthousiasme naar huis gaan. Het blijft daarom een uitdaging om de groep docenten die actief is in dit soort netwerken te vergroten. Vaak wordt de drukte van de dag of onvoldoende ruimte in het takenpakket als reden gegeven om een netwerkbijeenkomst voorbij te laten gaan. Maar netwerken is ook werken en levert vaak inspiratie op. Mogelijk ligt hier nog een taak voor het management in de onderwijsinstellingen. Initiatieven als Dafne en de GKC zijn belangrijke podia om verder te komen met het onderwijs voor ondernemers.

Voor meer informatie over dit project, zie de publicatie: Topklas Ondernemen, geef talent de ruimte, Hogeschool HAS Den Bosch

Koos Dekker,
Hoogeschool HAS Den Bosch
k.dekker@hasdb.nl

Master Agribusiness Development

Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten

HET BEDRIJFSLEVEN VRAAGT

Jonge mensen die internationaal georiënteerd zijn en die het ondernemerschap in de grote internationale agribusiness-bedrijven verder kunnen ontwikkelen. Daarbij gaat het om 'Duurzaam Ondernemerschap', dat zich kenmerkt door het maken van verantwoorde keuzes bij complexe en wringende belangen. De complexiteit van de vraagstukken en de internationale context van de agribusiness vragen om een creatieve en innovatieve aanpak. Het bedrijfsleven vraagt jonge professionals die deze uitdaging aan kunnen en daadwerkelijk aangaan. Daarbij is het belangrijk welke 'rol' ze binnen het bedrijf hebben. Ze gedragen zich als ondernemende personen, als kennisintensieve netwerkende ondernemers, en als ontwikkelaars van businessconcepten. Ze bedenken innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken in de voedselketen en zijn in staat deze concreet tot uitvoering te brengen. Ze kunnen mensen overtuigen van hun duurzame visie op ondernemen in de agrifoodsector, daardoor draagvlak creëren en mensen in beweging krijgen.

EN DEZE VRAAG PAST BIJ DE CAH

De CAH ontwikkelt zich van een onderwijsinstelling, via een kennisinstelling naar een betekenisinstelling waarbij de merkbelofte van de hogeschool 'Economy of Life' de leidraad is. Bij Economy of Life staat verantwoord ondernemen voorop en is duurzaamheid een principe om actief na te streven.

De CAH is een internationaal georiënteerde Groene Hogeschool. Ze ziet het als een uitdaging om actief bezig te zijn met het vraagstuk van de (mondiale) voedselvoorziening, bij een toenemende wereldbevolking. Niet alleen in agrarisch opzicht is dit een uitdaging, maar ook bedrijfskundig en politiek gezien. Daarom wil de CAH Master-studenten opleiden die oplossingen aandragen en tot uitvoer brengen op het snijvlak van ondernemerschap in de agribusiness en internationaal politieke en bestuurlijke verhoudingen, om zo een betekenisvolle bijdrage te leveren aan vraagstukken van de toekomst.

HET ANTWOORD IS DE MASTER-OPLEIDING AGRIBUSINESS DEVELOPMENT

De Master Agribusiness Development richt zich op het ontwikkelen van ondernemend gedrag. Dit betekent dat studenten uitdagende vraagstukken op een innovatieve en wetenschappelijke manier onderzoeken, en op basis daarvan verantwoord risico's durven nemen, om zo van betekenis te zijn aan een duurzame samenleving.

De student ontwikkelt ondernemerschap in de betekenis van ondernemendheid als gedrag. Dat is het onderscheid met de Bachelor-opleidingen van de CAH, waar jonge mensen ondernemerschap als beroep ontwikkelen en veel afgestudeerden zelfstandig ondernemer worden.





De student is bij deze Master-opleiding onderwerp van zijn eigen onderzoek en persoonlijke ontwikkeling.

MASTER-COMPANY: KRACHTIGE LEEROMGEVING

De CAH heeft contracten afgesloten met een aantal internationaal georiënteerde bedrijven in de agribusiness, waar de student na een sollicitatie-procedure een leercontract van een jaar krijgt. Het bedrijf wordt actief betrokken bij de opleiding van de student. In deze authentieke situatie leert de student omgaan met dilemma's, keuzes te maken en de verantwoordelijkheid daarvoor te nemen. De student gebruikt de opgedane ervaringen om voortdurend te leren. De vraagstukken die de student in de authentieke leeromgeving tegenkomt, dagen de student uit ook een eigen identiteit te ontwikkelen.

De persoonlijke ontwikkeling van de student krijgt bij deze Master-opleiding veel aandacht, de student is als het ware onderwerp van zijn eigen onderzoek.

LEREN IN COMMUNITY

Elke maand is er een intensieve CAH-week met veel contacten met docenten en medestudenten. Ook is er veel aandacht voor coaching en geven experts gastcolleges.

Elke student neemt deel aan een Community of Practice. Een CoP is een kenniscreërende community, waarin door ieders individuele inbreng een bijdrage wordt geleverd aan collectieve kennisontwikkeling, die ook bijdraagt aan persoonlijke competentieontwikkeling.

ROLGESTUURD CURRICULUM

Tijdens de studie wordt de student in het bedrijf waar hij werkt en leert in verschillende 'rollen' geplaatst. Achtereenvolgens is de student 'Free Mover', 'Young Potential', 'Manager' en 'Onderzoeker'. De student werkt in die rol een opdracht uit, die bedrijf en student samen hebben afgesproken en door de CAH is goedgekeurd. De opdrachten zijn steeds gericht op dilemma's tussen de 4 O's; Ondernemer, Onderneming, Omgeving en Onderzoek in de bedrijfsontwikkeling.

Voor meer informatie over deze Master-opleiding, zie www.cah.nl/master

Hans Corten,
projectleider van de CAH in
Dronen
h.corten@cah.nl





Groene Kennis Coöperatie
Programma Ondernemerschap

Horaplantsoen 18
6717 LT Ede
tel: 0318 - 64 83 00
web: www.gkc.nl
email: info@gkc.nl



Groene Kennis
Coöperatie

