

## Verkenning human capital in de Betuwse Bloem

*Auteur en datum:* Erik Kaemingk (Cinop), januari 2013;  
met medewerking van Wim de Jong (PPO, Wageningen UR) vanuit het onderzoeksthema T&U Kennis, innovatie en HCA (gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken).

### 1. Waar staan we in de vorming van human capital?

In deze rapportage is een voorstel beschreven voor het werkprogramma HCA Betuwse Bloem. Dit programma is tot stand gekomen op basis van een inventarisatie van kansen en mogelijkheden bij kennisinstellingen, intermediars en arbeidssmarktpartijen en een afstemmingsronde met de pactmanagers en themaregisseurs. Als gevolg van die gesprekken liggen er nu 7 concrete HCA-projecten voor. Het overleg van het ondernemersinitiatief kan op deze lijst prioritering aangeven. Met behulp van deze prioritering worden de voorstellen in februari uitgewerkt en wordt de financiering uitgewerkt.

### 2. Waarom Human Capital?

Human Capital is meer dan onderwijs alleen. Het menselijk kapitaal, dat zijn de ondernemer, de werknemers en de flexkrachten. Samen vormen zij het menselijk kapitaal van de onderneming. Zonder dat kapitaal overleeft geen bedrijf. Een Human Capital Agenda gaat dus over vragen als:

- Zijn er nu en in de toekomst genoeg mensen beschikbaar voor het werk?
- Hoe behouden we vakmanschap (van de ondernemer, medewerkers *en* flexkrachten) op peil?
- Hebben de mensen in het bedrijf voldoende innovatief vermogen om duurzaam te blijven excelleren?

HCA gaat dus niet over onderwijs maar over leren:

- Leren hoe je als ondernemer je bedrijf een duurzame toekomst geeft;
- Leren hoe je als medewerker van een tuinbouwbedrijf nieuwe uitdagingen aan kunt gaan;
- Leren hoe je als zij-instromer vanuit een andere sector in de tuinbouw kunt werken;
- Leren als student van een MBO of HBO om bij te dragen aan het oplossen van bedrijfskundige en teeltechnische vragen in en voor bedrijven;
- Leren in de onderbouw van het voortgezet onderwijs dat tuinbouw een leuke sector is om in te werken.

Dit soort leren vind eigenlijk meer op het bedrijf zelf plaats dan in de schoolbanken. Over dit soort leren gaat de HCA. Onderwijs- en kennisinstellingen kunnen bedrijven ondersteunen bij dit praktijkleren. Voorwaarde is wel dat ondernemers de regie houden en niet denken dat het onderwijs het maar moet doen.

### **3. Ambitie Betuwse Bloem**

Het werkgebied van de Betuwse Bloem (Betuwe, Rivierenland, Bommelerwaard, Land van Maas en Waal, Liemers, etc.) is hard op weg zich internationaal een sterkere positie te verwerven als innovatieve tuinbouwregio. Gemeten naar de totale productie is de regio het tweede tuinbouwgebied van Nederland. En in teelten als fruit, paddenstoelen en chrysanten is ze nationaal koploper. De regio omvat 1.600 tuinbouw- en tuinbouwgerelateerde bedrijven, en biedt werkgelegenheid aan 14.000 mensen.

De Betuwse Bloem heeft een ambitie voor 2020:

- Ondernemers willen economisch en duurzaam excelleren;
- Voldoende –hoger- gekwalificeerd personeel, dat zich voortdurend blijft ontwikkelen.

Er is een logische verbinding tussen bedrijven die duurzaam excelleren en de menselijke factor. Bedrijven innoveren pas als de mensen die er werken dat ook doen.

In het samenwerkingsverband van de Betuwse Bloem investeren de tuinbouwondernemers in de Betuwe in samenwerking met elkaar, met onderwijs- c.q. kennisinstellingen en met arbeidspartijen om deze doelen te realiseren.

### **4. Greenport Betuwse Bloem ontzorgt ondernemers in human capital**

Uit gevoerde gesprekken bleek dat ondernemers hun mensen een warm hart toedragen maar dat een thema als Human Capital niet de eerste prioriteit heeft. Ondernemers lossen hun personeelsproblematiek op de korte termijn adequaat op. Oplossingen die wat dieper gaan of een langere adem nodig hebben vallen snel van het prioriteitenlijstje af. Terwijl die oplossingen wel nodig zijn om op lange termijn duurzaam te excelleren.

Dat betekent dat deze HCA niet een eenvoudige optelsom kan zijn van wat ondernemers willen. Deze HCA is ook samengesteld op basis van ideeën en voorstellen die bij onderwijsinstellingen en arbeidspartijen aanwezig zijn, en waarvan binnen de Greenport Betuwse Bloem de overtuiging bestaat dat deze aansluiten bij de behoeftes van de ondernemers. Het kan de ondernemers ook uitdagen om betreffende human capital uit hun comfortzone te komen. In de ogen van de Betuwse Bloem hebben onderwijs- en arbeidspartijen ook de rol om in warm contact met de ondernemer telkens met nieuwe initiatieven te komen en bezieling voor innovatie en ontwikkeling uit te dragen.

Er gebeurt al veel op dit vlak in de Betuwe. De Fruitacademie, scholingsconsulenten, het RCT-programma, Werkpleinen, het Kenniscentrum Bètatechniek, Ondernemerscursussen en andere zijn reeds lopende en prima initiatieven. Greenport Betuwse Bloem ontzorgt zijn ondernemers door via deze HCA-projecten te starten met datgene waar de ondernemer baat bij heeft, en die hij alleen niet tot stand had kunnen brengen. Deze HCA bevat 7 concrete voorstellen die bij elkaar de ondernemers in het werkgebied van de Betuwse Bloem ondersteunen om ook op langere termijn duurzaam te excelleren.

De volgende 7 concrete initiatieven geven vorm aan deze ambitie.

#### **4.1. Expeditie Tuinbouw**

Voor scholieren in de onderbouw van het voortgezet onderwijs (vo) wordt een lespakket over tuinbouw ontwikkeld. In elke regio van de Betuwse Bloem wordt dit lespakket door de tuinbouwondernemers zelf aangeboden aan de onderbouw voortgezet onderwijs. Als het even kan zijn ze tijdens de lessen aanwezig. Scholieren van de onderwijsinstelling worden vervolgens via dit lespakket uitgedaagd om 'op expeditie' te gaan naar lokale tuinbouwbedrijven.

Dit doen ze aan de hand van 'speciale opdrachten'. Ze gaan bijvoorbeeld in beeld brengen hoe een tomaat groeit, maar het kan ook een survival in een kas zijn. Bij voorkeur maken ze een kort beeldverslag van hun expeditie die ze op youtube plaatsen. Het filmpje dat het meest bekeken wordt wint en krijgt publiciteit in regionale kranten en regionale TV. Het gaat bij deze doelgroep om een positieve beleving over tuinbouw; kennisverwerving kan later.

Deze activiteit vindt elk jaar in de week van 'kom in de kas' plaats en start in april 2014.

Dit is nodig om de interesse voor het tuinbouwonderwijs bij kinderen te vergroten zodat de jeugd in de dorpen weer interesse in lokale werkgelegenheid krijgen. Het geplande resultaat is dat jaarlijks vo-scholen participeren in deze activiteit. Het effect op het groen onderwijs is dat ze meer instroom van jeugd krijgen.

Fasering:

1. Opzetten werkgroep van geïnteresseerde tuinders (lieft 1 per subregio/ pact);
2. Inhoudelijk uitwerken van het conceptidee;
3. Contact zoeken met onderbouw vo in de regio en interesse inventariseren;
4. Ontwikkelen materialen (lesmateriaal, expeditie varianten, internetpagina, facebookpagina zie wervelstroom.org);
5. Ontwikkelen regionale netwerken van scholen en tuinbouwbedrijven;
6. Publiciteit genereren om publieksinteresse aan te jagen;
7. Uitvoering;
8. Website monitoren;
9. Winnaars huldigen.

Participanten:

- Pacten en RCT voor aanstellen tuinder en evt. creëren van lokaal netwerk;
- Regionale tuinders voor regiocoördinatie en meewerkende tuinders;
- Kenniscentrum bètatechniek voor ontwikkelen lesmateriaal en voorlichtingsmateriaal; contacten met de scholen, ontwikkelen & beheer website en youtube instructies;
- VO scholen;
- Betuwse Bloem voor coördinatie en aanjagen en begeleiden van de subregionale samenwerking.

#### **4.2. Masterclass ondernemersvaardigheden**

Tot nu toe heeft elk pact in de BB gebruik gemaakt van een leergang strategisch ondernemerschap om daarmee de ondernemers te interesseren voor typische ondernemersvragen. Pacten geven aan dat er behoefte is aan een masterclass ondernemersvaardigheden die na de zomer 2013 zou moeten starten.

Het doel van deze masterclass is het versterken van strategisch ondernemerschap bij tuinders in de regio. Dit is nodig omdat de ondernemers die de leergang strategisch ondernemerschap hebben gevolgd aangeven dat ze toe zijn aan intensivering en verdieping.

Er zijn 3 partijen in de markt die een bijdrage kunnen leveren aan deze masterclass:

- HAS den Bosch, (conform aanpak in Westland);
- BSN ([www.bsn.eu](http://www.bsn.eu));
- LEI, Agrocenter duurzaam ondernemen (<http://www.agrocenter.wur.nl/NL/OverAgroCenter/>).

In de slijpstream van deze masterclass kan een netwerk van Young professionals worden opgezet door de Betuwse Bloem. Vanuit dit netwerk organiseren jonge professionals (ondernemers maar ook medewerkers) inspiratieavonden over specifieke innovatieve thema's. Op de avond maakt men kennis met het thema; in de masterclass vindt men verdieping.

Fasering van de uitvoering:

1. projectgroep van pactmanagers (evt. aangevuld met Rabobank en KvK) opzetten, vragen en behoeftes inventariseren;
2. deze inventarisatie voorleggen en bespreken met HAS, LEI en BSN;
3. aanbod van HAS, LEI en BSN bespreken met projectgroep, outline van de opleiding vastleggen;
4. opleiders contractueel vastleggen;
5. voorlichtings- en wervingsmateriaal ontwikkelen;
6. werven en uitvoeren.

### **4.3. Praktijkgerichte cursussen voor ondernemers en medewerkers**

Landelijk is er door LTO in samenwerking met opleidingsinstituten een cursusfaciliteit opgezet onder de namen Horti Bedrijfsschool, fruitteeltacademie en bollenacademie, waar ondernemers en hun medewerkers terecht kunnen voor vakgerichte cursussen en scholing. Ze kunnen daar terecht via [www.ontwikkelscan.nl](http://www.ontwikkelscan.nl). Om deze faciliteit te promoten zijn scholingsconsulenten aangesteld. Alleen de paddenstoelen nemen nog geen deel aan deze faciliteit.

Om het gebruik van deze opleidingsfaciliteit te ondersteunen wordt door de Betuwse Bloem een regionale voorlichtingscampagne opgezet/ondersteund waarin de inzet van cursussen voor medewerkers en ondernemers wordt gepropageerd. De campagne verloopt o.a. door scholingsconsulenten, alle relevante studieclubs, collectieven, afzetgroepen en andere platforms waar tuinders bij elkaar komen te laten bezoeken.

Deze campagne krijgt het stempel: 'approved by De Betuwse Bloem'.

Het geplande resultaat is dat tuinbouwbedrijven in de Betuwe de weg kennen naar scholingsconsulenten, de ontwikkelscan en het cursusaanbod. Gebruik van dit aanbod neemt toe. Gevolg hiervan zal zijn dat het praktijkgericht vakmanschap op de bedrijven groeit.

Het effect op Helicon, Prinsentuin, Groenhorst en evt. AOC-Oost en Citaverde, maar ook niet-groene aanbieders van relevante cursussen, is dat de kennisinstellingen beter afgestemd zijn op de verwachtingen van de bedrijven in de Betuwe.

Fasering van de uitvoering:

1. overleg opstarten tussen scholingsconsulenten en BB;
2. plan van Aanpak ontwikkelen;
3. voorlichtingsmateriaal t.b.v. de Betuwe ontwikkelen;
4. voorlichting / werving bij tuinbouwbedrijven starten (via pacts, studieclubs etc.).

#### **4.4. Stimuleren en stroomlijnen van praktijkgericht MBO-onderwijs (BBL)**

AOC's die in de regio actief zijn worden door de Betuwse Bloem uitgedaagd om met een voor de regio coherent en samenhangend aanbod te komen van BBL-onderwijs. Concurrentie maakt plaats voor synergie. Dit doen ze door een gezamenlijk, op elkaar afgestemd aanbod te definiëren. Elk AOC neemt voor de uitvoering van het onderwijs het model dat Prinsentuin in Andel heeft ontwikkeld, als voorbeeld.

De Betuwse Bloem zal tuinders over dit aanbod informeren en ze stimuleren om meer gebruik te maken van het aanbod om BBL-ers in te zetten. Dit is nodig omdat de tuinbouwbedrijven aangeven dat ze het aanbod van BBL-onderwijs als onbekend en onvoldoende ervaren. Met uitzondering van de wijze waarop Prinsentuin in Andel opereert.

Het geplande resultaat is dat de AOC's het aanbod van MBO-opleidingen voor de Betuwe op elkaar hebben afgestemd en ze die opleidingen uitvoeren in de geest van Prinsentuin uit Andel. Doel van dit project is dat:

- Betuwse tuinders ervaren dat onderwijsinstellingen voor hen samenwerken in plaats van onderling concurreren;
- elke AOC een herkenbaar specialisme heeft;
- uitvoering van onderwijs afgestemd is op de werkwijze Prinsentuin;
- het aantal BBL-ers op tuinbouwbedrijven groeit.

Het effect op het groen onderwijs is dat de scholen beter afgestemd zijn op de verwachtingen van de bedrijven in de Betuwe.

Fasering:

1. overleg opstarten tussen AOC's;
2. op excursie naar Prinsentuin;
3. onderling afstemmen opleidingsaanbod;
4. AOC's passen aanbod conform afspraken aan;
5. voorlichtingsmateriaal voor de Betuwe ontwikkelen;
6. voorlichting / werving bij tuinbouwbedrijven starten (via pacts, studieclubs etc.).

#### **4.5. Studenten ondersteunen ondernemers bij vraagstukken**

Voor studenten van Helicon, Prinsentuin, Groenhorst en evt. AOC-Oost en Citaverde, i.s.m. HAS, InHolland en Wageningen UR, is in het lesprogramma tijd gereserveerd voor het uitvoeren van praktijkopdrachten op bedrijven. De uitvoering van deze opdrachten wordt door deskundige begeleiding van de onderwijsinstelling gekoppeld aan praktijkvragen van ondernemers.

De rol van de Betuwse Bloem hierin is het bekend maken van dit aanbod en het doorgeleiden van de praktijkvragen van individuele ondernemers.

De innovatie bestaat uit het inzetten van studenten voor praktijkvragen van ondernemers. Denk aan de introductie van een veredeling, 'het nieuwe telen' logistieke vragen, verbetering energiegebruik, introductie van geo-ICT, etc.

Dit is nodig om tuinbouwbedrijven te laten ervaren dat ze onderwijsinstellingen ook als kennisinstelling kunnen inzetten en niet alleen als leverancier van nieuwe medewerkers.

Het geplande resultaat is dat tuinbouwbedrijven in de Betuwe gebruik weten te maken van studenten op het moment dat ze voor een vaktechnische of bedrijfskundige uitdaging hulp nodig hebben. Doelstelling van deze actie is:

- Betuwse bedrijven raken bekend en vertrouwd met beroepsonderwijs als kennisinstelling waar ze met hun praktijkvragen terecht kunnen.
- groei van aantal studenten dat op bedrijven oplossen van praktijkvragen ondersteunt en groei van aantal lectoren en docenten dat bij deze vragen betrokken is;
- groei van deskundigheid in de onderwijsinstelling;
- groei van vermogen om praktijkvragen deskundig op te lossen op de bedrijven.

Het effect op het groen onderwijs is dat het intensief kennis maakt met actuele vragen op bedrijven.

Fasering:

1. overleg opstarten tussen onderwijsinstellingen om aanbod van studenten op elkaar af te stemmen (welke vraag leg je bij welke instelling neer?);
2. ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal en voorlichtingscampagne waarmee bedrijven geïnteresseerd raken;
3. uitvoeren van de campagne.

#### **4.6. Ondersteuning van vraaggestuurde keteninnovatieprojecten**

Binnen de Betuwse Bloem, binnen de pacts, zijn diverse samenwerkingsprojecten voor innovatie opgestart. Bij deze samenwerkingsprojecten worden op dit moment deskundige organisaties betrokken (Wageningen UR of andere universiteiten).

Bij dit soort van innovaties kan er meer en intensiever gebruik gemaakt worden van de faciliteiten die het onderwijs biedt. Met name de nieuw opgerichte Centres of Expertise zijn ervoor opgericht om hierin beter te kunnen participeren.

De Betuwse Bloem kiest ervoor om bij vernieuwings- en innovatieprojecten de Centers of Expertise te betrekken. Zij kunnen ondersteunende activiteiten voor deze innovaties uitvoeren en bijdragen aan de verhoging van het resultaat door kennis en onderzoek in te brengen. In 2013 moet dit leiden tot:

- de start van 5 trajecten waarbij onderwijs keteninnovaties gaat ondersteunen;
- een duidelijk Kick-off moment waarmee publiciteit gegenereerd wordt;
- bestuurlijke legitimatie van onderwijsinstellingen Greenports en overheden.

Deelnemers vanuit het onderwijs kunnen het Centre for Biobased Economy, Centrum voor Innovatief Vakmanschap i.s.m. Helicon, Prinsentuin, Groenhorst en evt AOC-Oost en Citaverde, HAS, InHolland en Wageningen UR zijn.

De innovatie bestaat uit het ondersteunen van door de ondernemers zelf geïnitieerde keteninnovatieprojecten door kennisinstellingen.

Dit is nodig om tuinbouwbedrijven te laten ervaren dat onderwijsinstellingen ook op het niveau van ketensamenwerking als kennisinstelling kunnen worden ingezet.

Het geplande resultaat is dat samenwerkende tuinbouwbedrijven in de Betuwe (studieclubs, collectieven, afzetsgroepen en andere platforms) waar tuinders bij elkaar komen gebruik weten te maken van studenten op het moment dat ze voor een vaktechnische of bedrijfskundige keteninnovaties hulp kunnen gebruiken. De doelstelling is:

- samenwerkingsorganisaties binnen de Betuwe bekend en vertrouwd te maken met het beroepsonderwijs als kennisinstellingen die keteninnovaties kunnen ondersteunen;
- groei van het aantal studenten te creëren dat op bedrijven oplossingen van praktijkvragen ondersteunt;
- groei van het aantal lectoren en docenten dat bij deze vragen betrokken is;
- groei van deskundigheid in de onderwijsinstelling;
- groei van vermogen om praktijkvragen deskundig op te lossen op de bedrijven.

Het effect op het groen onderwijs is dat het intensief kennis maakt met actuele vragen in de keten.

Fasering:

1. identificeren van innovatietrajecten waarbij inzet van CoE en/of CvIV mogelijk en wenselijk is;
2. met projectleiders inzet van onderwijs bespreken;
3. uitnodigen van CoE en CvIV om het ondersteuningsaanbod te formuleren;
4. presenteren van aanbod aan betrokken bedrijven;
5. aanvaarden of niet aanvaarden;
6. uitvoeren.

#### **4.7. Groei regionale werkgelegenheid**

Maatschappelijk gezien staat de wijze waarop de tuinbouw invulling geeft aan de inzet van personeel onder druk. Seizoensarbeid en prijsdruk hebben er voor gezorgd dat men veel mensen uit MOE-landen is gaan inzetten. Daar is op zich niets tegen, maar de relatie met de regionale arbeidsmarkt is hierdoor grotendeels verloren gegaan.

Er zijn mensen beschikbaar, bijvoorbeeld Wajongers, voor wie het aantrekkelijk kan zijn om in de regio werk te doen dat bij hun kwaliteiten past. Dat kan laag- of niet geschoolde arbeid zijn, maar dat kan evengoed hoogwaardige arbeid zijn dat door iemand met een handicap goed kan worden uitgevoerd.

Continuïteit van werk is voor deze groep erg belangrijk. We gaan onderzoeken of er in de subregio's van de Betuwe meer Wajongers in de tuinbouw ingezet kunnen worden. Voor de continuïteit van werk wordt gezocht naar de mogelijkheid om veel tijdelijke banen aaneen te smeden. AB Oost kan daarin een sleutelrol vervullen.

De innovatie bestaat uit het ontwikkelen van een manier waarop meer mensen uit de regio op de tuinbouwbedrijven gaan werken. Dit is nodig omdat bedrijven o.a. door het inzetten van mensen uit MOE landen de binding met de regionale arbeidsmarkt verloren hebben.

Het geplande resultaat is dat er een regionale arbeidsmarkt ontstaat waarin het voor mensen aantrekkelijk wordt gemaakt om in de tuinbouw te gaan werken. De doelstelling van dit project is:

- groei van het aantal mensen uit de regio zelf, dat in de tuinbouw werkt;
- de buitenwereld laten zien dat de tuinbouw zich inzet om Wajongers aan echt werk te helpen;
- maatschappelijke betrokkenheid en goed werkgeverschap tonen;

Het effect op het groen onderwijs is dat het kan bijdragen aan ontwikkeling van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Fasering:

1. een Greenport BB-projectgroep instellen waarin een aantal ondernemers die interesse heeft, zitting neemt;
2. met AB Oost het idee bespreken en concretiseren;
3. samen met AB Oost contact zoeken met het startplein techniek, startplein tuinbouw en gemeentes in de regio die mee willen werken (en financieren);
4. een projectbeschrijving maken en daarvoor financiering zoeken bij opleidingsfondsen en ESF;
5. een methode ontwikkelen om mensen op basis van hun kwaliteiten / competenties te plaatsen en een methode ontwikkelen om de groei van die competenties bij te houden;
6. in analogie met de McDonalds Academy een Green Academy ontwikkelen waarin mensen gradaties van professionaliteit kunnen verwerven;
7. kandidaten en bedrijven werven en aan elkaar koppelen.

## **5. Vervolg, monitoring, verduurzaming en ondersteunen van de uitvoering**

De uitvoering van de HCA-plannen loopt in de jaren 2013 en 2014. In 2015 wordt de stap gezet naar verduurzaming van de HCA. Die verduurzaming kan plaatshebben in het Kenniscentrum Randwijk.

In lijn met bovenstaande mogelijkheden kan de GBB er voor kiezen om de uitvoering van de HCA in 2013 en 2014 vanuit Kenniscentrum Randwijk te ondersteunen. Of dat ook de meest verstandige keuze is en hoe die rol zal worden ingevuld, kan bepaald worden nadat de bouwstenen door de GBB gekozen zijn.